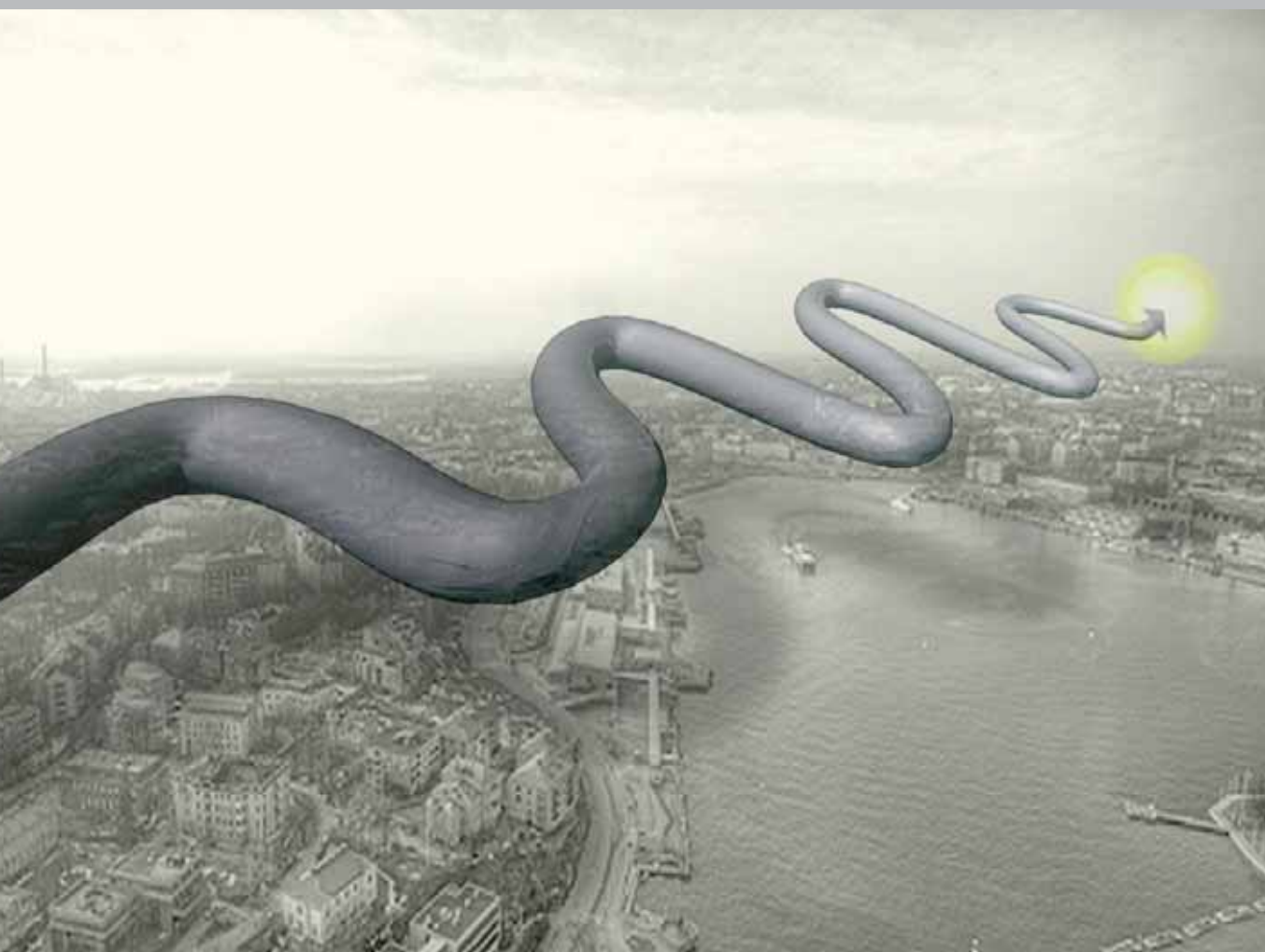




# JOHDATUS JOHTAMISEEN

Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja  
rakennusaineita tulevaan



*Toimittanut  
Jukka Kiuru*

Maanpuolustuskorkeakoulu  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3

**Toimittanut  
Jukka Kiuru**

**JOHDATUS JOHTAMISEEN**  
**Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta**  
**ja rakennusaineita tulevaan**

Maanpuolustuskorkeakoulu  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos  
Julkaisusarja 2  
Artikkelikokoelmat Nro 3  
Helsinki 2009

© Maanpuolustuskorkeakoulu / Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos  
Kansi: Juho Leskelä

ISBN 978-951-25-2047-3  
ISBN PDF 978-951-25-2048-0  
ISSN 1798-0402

Maanpuolustuskorkeakoulu  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Edita Prima Oy  
Helsinki 2009

## ESIPUHE

Lukijalle avautuu tässä kirja, jonka tarkoitus on esittää, miten johtamisen perusteita opiskellaan sotilasorganisaation tarpeisiin. Kirjan perusajatus on ollut koota yhteen korkean tason asiantuntijoiden puheenvuoroja sekä opinnoista saatuja kokemuksia opettajan, opiskelijan ja mentorin näkökulmasta. Lisäksi kirjan luvut antavat lukijalle kuvan siitä, kuinka lähes kahden kuukauden intensiivinen teorian ja käytännön johtamisen opintopaketti voidaan toteuttaa. Kapteeniluutnantti Jukka Kiuru on tämän kirjan toimittamisen lisäksi suunnitellut, organisoinut ja johtanut sotatieteiden kandidaateille tarkoitetun opintojakson Johtamisen perusteet.

Suuria pedagogisia oivalluksia on, että johtamisesta voidaan luennoida hyvinkin korkealentoisesti, kunhan pienryhmätyöskentelyssä varmistetaan, että johtamisen abstraktit käsitteet saavat soveltavan ja käytännönläheisen esimerkin. Tässä teorian käytännöllistämisessä oivana apuna ovat toimineet reservissä olevat entiset upseerit, joita on käytetty pienryhmissä mentoreina. Ajatus mentoroinnista on koko opetuspaketin punainen lanka ja osoittaa, että johtamisen keskiössä on aina johtajuus eli eri-ikäisten ja ammattitaitoisten johtajien välinen vuorovaikutus. Johtaminen on kommunikaatiota erilaisissa toimintaympäristöissä, joista sota lienee kaikkein äärimmäisiä ja vaativimpia.

Yhtenä keskeisenä ajatuksena tämän kirjan ja sen taustalla olevan useiden vuosien opintokokonaisuuksien kehittämisen kanssa on ollut avata koko johtamisen haasteellinen kenttä opiskelijoille heti opintojen alussa ja opintojen jatkuessa syventää ymmärtävän menetelmän periaatteiden mukaan ikuisia peruskysymyksiä: millainen on hyvä johtaja ja mikä on hyvää johtamista. Näitä kysymyksiä voidaan lähestyä myös kipeiden, koskettavien ja arkaluontoistenkin eri elämän osa-alueiden ilmiöiden avulla. Jokaisella meistä on näistä kokemuksia. Sodassa eletään epänormaaleissa olosuhteissa, ja siksi epänormaali käytös on ”normaalia”. Sotilasjohtamisen tavoitteena on kuitenkin antaa upseerille valmiudet tunnistaa, ohjata ja kontrolloida sodan ”normaalia” toimintaa ja ihmisten vuorovaikutusta.

Kirjan kirjoittajat ovat johtamisen karkiasiantuntijoita Suomessa. He ovat myös osallistuneet omalla luentopanoksellaan opintojakson onnistumiseen. Monet heistä ovat myös johtamisen opettajia, kouluttajia, valmentajia ja pedagogeja vahvan akateemisen osaamisen lisäksi.

*Hannele Seeck* kirjoittaa artikkelissaan erilaisten johtamisoppien leviämisestä Suomessa. Seeck pyrkii osoittamaan, kuinka erilaisissa organisaatioissa on aina jo valmiiksi esiymmärrystä ja arkista osaamista käytännössä ja rutiineissa, vaikka itse johtamisen opeista ja malleista ei olisi vielä tietoa. Johtamiseen liittyvien paradigmojen kehittäminen vie vuosikymmeniä, puhumattakaan niiden soveltamisesta yritysten ja organisaatioiden perustehtäviin ja toimintaympäristöihin. Yhden mallin nimeen vannominen ei ole siten järkevää. Todellisuus, ihmisten väliset suhteet ja tapa toimia ovat jatkuvassa muutoksessa.

*Pauli Juuti* kuvaa artikkelissaan organisaation olemusta. Tarkastelu kuvaa organisaation käsitteen historiallista kehitystä. Juuti liittyy organisaation käsitteen organisaatiokäyttäjyyden ilmiöön. Organisaatiokäyttäjyminen on soveltava tieteenala ja keskittyy työteke-

vien ihmisten toimintaan organisaationa. Ilman organisaation käsitettä johtamisen analysointi on lähes mahdotonta.

*Jukka-Pekka Puro* analysoi johtamista viestinnän näkökulmasta. Se, miten organisaatio kommunikoi sisäisesti ja ulkoisen maailman kanssa, vaikuttaa johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Mitä paremmin organisaatio hallitsee viestintätaidot, sitä ymmärrettävämpää organisaation johtaminen on.

*Heikki Siltala* lähestyy johtajuutta esimiestyössä ajankäytön ja perustehtävän näkökulmasta. Johtajan roolista on kasvanut itsenäinen ammatti, jossa toimintaan pitää olla riittävästi aikaa ja perustehtävä selkeästi määritelty. Äärimmäisissä olosuhteissa johtaminen työnä edellyttää pitkäjännitteisyyttä ja paineensietokykyä.

*Tommi Kinnunen* pureutuu artikkelissaan esimiesvalmennukseen syväjohtamisen mallia käyttäen. Uusina asioina työnohjaus ja valmennus edistävät sekä johtajien että koko työyhteisön onnistumista työssään. Oman toiminnan analysointi ja itsensä valmentaminen korostuvat yhä verkottuneemmassa toimintaympäristössä. Asemasta on siirrytty persoonan kehittämiseen organisaation roolien analyysillä.

*Risto Sinkko* kertoo artikkelissaan erilaisista johtajatyypeistä ja kuvaa karismaattisen johtajan kaipuuta ja heroismin uudelleen tulemista. Paradoksaalisesti aikamme ihmiset haluavat elää yksilöinä itse itseään johtaen, kunnes toimintaympäristö käy erilaisten kriisien ja katastrofien vuoksi sietämättömäksi. Silloin kuitenkin vannotaan vahvan johtajan nimeen.

*Lea Ahoniemi* tutkii tekstissään muutosjohtamista. Muutos on taitolaji, ja sitä tulisi johtaa hallitusti, jotta haluttu uusi tila ei tukahduttaisi uuteen sopeutumisen vaatimaa aikaa. Organisaatiokulttuuri aina vastustaa muodollista ja rakenteellista muutosta, koska arjessa olemme tottuneet ylläpitämään toiminnallamme rutiineita, tapoja ja rituaaleja.

*Erik Korhonen, Touko Sandström ja Antti Vähäajylkkä* keskustelevat artikkelissaan opiskelijana olemisen tavoista ja johtamisesta. Kirjoittajat kertovat kokemuksistaan ottaa vastaan johtamisen teoreettisia ja toiminnallisia perusteita. Tekstissään kirjoittajat tarkastelevat opintojaksoa opintojakson pääopetusmenetelmien kautta.

Mentoreiden puheenvuoron kirjassa käyttävät *Esko Vaahtolammi, Stig-Göran Grönberg, Pekka Hiltunen, Juhani Loikkanen, Veikko Pentti ja Vesa Tervo*. He jäsentävät Johtamisen perusteet -opintojaksosta saatuja kokemuksia mentorin näkökulmasta tuoden esille sekä kokemuseräisiä että tutkittuun tietoon perustuvia vihjeitä uusille mentoreille. Tarkastelun keskiössä on oppimista edistävän ryhmän toiminta ja sen ohjaaminen opintojaksolla.

Kirja ei pyri antamaan lopullista vastausta sotilasjohtamisen perusteiden opetuksesta, mutta se avaa osaltaan tärkeää puheenvuoroa sotilasjohtamisen teorian ja käytännön väliseen tasapainotteluun. Kuten lääkäri, muusikko tai näyttelijä, myös sotilas ja upseeri ovat aina myös liikkeessä olevia käytännöllisiä ammatteja akateemisen olemuksensa lisäksi. Johtaminen on sekä sotatiedettä että aina myös johtamistaitoa. Johtamisessa on faktoja mutta myös arvoja ja asenteita. Ilman karismaa ja näkemyksellisyyttä ei synny käytännöissä onnistuvia sotilas-

johtajia. Johtamisen opettamisen haasteena on välttää johtamisen liiallinen teoretisoituminen luokkaopetukseen. Toisaalta sodan toimintaympäristön simuloiminen rauhan ajan opetuksessa vaatii avukseen kaiken uuden teknologian ja sosiaaliset mediat ollakseen aikamme kadetin näkökulmasta uskottavaa opetusta.

Johtamisen professorina kiitän kaikkia kirjoittajia sekä erityisesti Jukka Kiurua syvällisestä paneutumisesta sotilasjohtamisen opetukseen. Johtamisen kehittäminen on joukkuelaji.

*Santahaminassa 24.9.2009*

*Aki-Mauri Huhtinen*



## SISÄLLYS

<b>Esipuhe .....</b>	<b>3</b>
<b>Johdatus Johtamisen perusteet -opintojaksoon .....</b>	<b>9</b>
Jukka Kiuru	
<b>Opiskelijana Johtamisen perusteet -opintojaksolla .....</b>	<b>24</b>
Erik Korhonen, Touko Sandström, Antti Vähäylkkä	
<b>Mentori opiskelijan tukena .....</b>	<b>31</b>
Esko Vaahtolammi (toim.)	
<b>Johtamisopit ja niiden leviäminen.....</b>	<b>41</b>
Hannele Seeck	
<b>Organisaatiokäyttäytyminen .....</b>	<b>54</b>
Pauli Juuti	
<b>Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä.....</b>	<b>63</b>
Jukka-Pekka Puro	
<b>Johtajuus esimiestyössä .....</b>	<b>72</b>
Heikki Siltala	
<b>Esimiesvalmennus ja syväjohtaminen.....</b>	<b>81</b>
Tommi Kinnunen	
<b>Mielikuvien johtaminen .....</b>	<b>91</b>
Aki-Mauri Huhtinen	
<b>Johtajatyypit ja yhteiskunnan johtamisvaatimukset.....</b>	<b>101</b>
Risto Sinkko	
<b>Näkökulmia muutosjohtamiseen .....</b>	<b>110</b>
Lea Ahoniemi	





# JOHDATUS JOHTAMISEN PERUSTEET -OPINTOJAKSOON

*Jukka Kiuru*

Vuoden 2008 lopulla päätettiin toimittaa julkaisu, joka käsittelee Johtamisen perusteet -opintojaksosta saatuja kokemuksia sekä joitakin opintojakson olennaisia sisältöjä. Julkaisun tarkoituksena on, että se tukee opettajien, opiskelijoiden ja mentoreiden toimintaa tulevilla opintojaksolla. Julkaisussa yhdistetään tähänastiset kokemukset opintojaksosta sekä luodaan rakennusaineita seuraaville opintojaksoille.

Julkaisun asiantuntija-artikkelien ajatuksena oli, että laitoksen dosentit ja muut asiantuntijat kirjoittavat kymmenen sivua johtamisesta oman asiantuntijuusalueensa näkökulmasta juuri korkeakouluopintonsa aloittaneelle kadetille. Kirjoittajia pyydettiin laatimaan artikkelinsa ajatellen sitä, että he voisivat luennoida tekstinsä perusteella Johtamisen perusteet -opintojaksolla.

Tämä artikkeli käsittelee opettajan kokemuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta viimeisen kolmen vuoden ajalta. Samalla artikkeli ottaa kantaa johtamisen opintoihin kokonaisuudessaan.

## Opintojakson lähtökohdista ja tavoitteista

Kadetit ovat korkeakouluopiskelijoita, jotka opiskelevat Maanpuolustuskorkeakoulussa puolustusvoimien rauhan ja sodan ajan tehtäviin. Jokaisella opintonsa aloittavalla kadetilla on kokemuksia johtajana olemisesta sekä puolustusvoimista toimintaympäristönä vähintään varusmiespalveluksen ajalta. Noin puolet opintonsa aloittaneista on ollut töissä puolustusvoimissa. Vuotta ennen valmistumistaan kadetit saavat tietoonsa tulevan palveluspaikkansa. Tuleva tehtävänkuvakin on suurimmalle osalle selvä. Tiedossa on myös se, että noin 80 prosenttia valmistuneista sijoittuu esimiestehtäviin. Sekin tiedetään, että opiskelu jatkuu taas neljän vuoden palveluksen jälkeen maisterivaiheella. Muun muassa edellä lueteltujen seikkojen vuoksi johtamisen opiskelu Maanpuolustuskorkeakoulussa eroaa johtamisen opiskelusta esimerkiksi valtiotieteellisessä tiedekunnassa tai kauppaikorkeakoulussa.

Johtamisen perusteet -opintojakso on kahdeksan opintopisteen laajuudessaan laajin kaikista sotatieteellisiin perustutkintoihin tai jatkotutkintoihin kuuluvista johtamisen opinnoista lukuun ottamatta opinnäytetöitä (Opinto-opas 2009–2010). Opintojakso johdattaa juuri korkeakouluopintonsa aloittaneet kadetit johtamisen tieteenalaan. Opintojakso hallitsee kadettien ensimmäisen opiskeluvuoden syyslukukautta, ja se on kadettien ensimmäinen akateeminen ponnistus Maanpuolustuskorkeakoulussa.

Opintojaksoa on kuvattu johtamisen opintojen lippulaivaksi ja kivijalaksi. Kuvaus korostaa opintojakson merkitystä johtamisen opintojen muodostamassa kokonaisuudessa. Opintojakso mahdollistaa myöhempien opintojaksojen ja kandidaatintutkielman asemoimisen johtamisen tieteenalaan. Opintojakson aikana rakentunut tieto on sovellettavissa lähes kaikissa tutkintoon kuuluvissa opinnoissa. (Vrt. Virta 2008, 7–17, 39–42; ks. Opinto-opas 2009–2010, 55–66.)

Opintojakson lähtökohdat asettavat opintojakson tavoitteille, toteutukselle ja oppimisen arvioinnille merkittäviäkin haasteita. Johtamisen perusteet -opintojakso tähtää siihen, että opiskelijoiden käsitys johtamisesta laajenee ja syvenee oleellisesti. Kyse ei ole pelkästään tiedollisesta ja taidollisesta muutoksesta, vaan myös asenteellisesta muutoksesta johtamista kohtaan. Opintojakson on mahdollistettava sellaisen teoreettisen valmiuden kehittyminen, joka mahdollistaa johtamisen käsitteillä, malleilla ja teorioilla operoimisen kontekstissidonnaisissa ja johtamisen erityistapauksia käsittelevissä opintojaksoissa. Lisäksi opintojakson on kehitettävä valmiuksia, joita opiskelijat tarvitsevat kandidaatintutkielman tekemisessä. (Vrt. Virta 2008, 7–42; Opinto-opas 2009–2010, 55–66, 83–95.)

Johtamisen perusteet -opintojaksolla on siis keskeinen asema johtamisen opintojen kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Johtamisen opintojen kokonaistavoitteet voidaan pelkistää ajatusmalliin, jossa sotatieteiden kandidaatiksi valmistuvalla on paremmat edellytykset *olla johtaja, osata johtaa, ymmärtää johtamista ja tutkia johtamista*. Nämä neljä tavoitetta saattavat vaikuttaa päivänselviltä tai ympäripyöreiltä. Ne kattavat kuitenkin varsin hyvin ne kehityssuunnat, joissa sotatieteiden kandidaatin opinnoissa johtamisen opiskelun pitäisi edetä. (Ks. Opinto-opas 2009–2010, 55–66, 83–95; vrt. Leskinen & Virta & Rainio 2006; Virta 2008, 7–42.)

*Olla johtaja* tarkoittaa kehityssuuntaa, jossa yksilön edellytykset saavuttaa johtajuus-asema paranevat. Tässä yhteydessä johtajuusaseman saavuttamisella tarkoitetaan sitä, että ihminen koetaan tiettyssä ihmisryhmässä johtajaksi. Johtajuusasema rakentuu sosiaalisesti ja kulttuurisidonnaisesti: johtajuus toteutuu ainoastaan, jos yksilö koetaan johtajaksi.

*Osata johtaa* tarkoittaa kehityssuuntaa, jossa yksilön edellytykset käyttää erilaisia johtamisen keinoja vaikuttamiseen paranevat. Johtamisen osaaminen kattaa kaikki ne keinot, joilla voidaan vaikuttaa ihmisiin ja asioihin ja näin edistää tietyn tavoitteen saavuttamista.

*Ymmärtää johtamista* tarkoittaa kehityssuuntaa, jossa yksilön edellytykset ymmärtää johtamista muun muassa sosiaalisena, kulttuurisena ja teknisenä ilmiönä ja toimintana paranevat. Ymmärtää johtamista ilmenee muun muassa kykynä havainnoida, jäsentää ja tulkita ihmisiin vaikuttamista sekä kykynä havainnoida, jäsentää ja tulkita erilaisten toimenpiteiden vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin näkökulmasta. Johtamisen ymmärtäminen tukee alaisena olemista, esimiehen ajatusmaailman ymmärtämistä ja omaa johtajana kehittymistä.

*Tutkia johtamista* tarkoittaa kehityssuuntaa, jossa yksilön edellytykset tuottaa johtamisesta tietoa tieteellisin menetelmin paranevat. Se tarkoittaa muun muassa kykyä käyttää käsitteitä, malleja, teorioita ja menetelmiä havainnoinnin, analysoinnin ja tulkinnan välineinä.

Haasteellista on se, että opiskelijoiden on pyrittävä etenemään jokaisessa suunnassa. Ei siis pelkästään riitä, että koulusta valmistuva luutnantti osaa johtaa. Hänellä pitää olla valmiuksia myös ymmärtää johtamista ja tutkia johtamista. Työelämän vaatimusten vuoksi hänellä on oltava valmiudet myös saavuttaa johtajuusasema. Kaikkien opiskelijoiden ei tarvitse kuitenkaan edetä opinnoissaan saman kaavan mukaisesti, puhumattakaan, että kaikkien pitäisi olla samanlaisia. Neljä erityyppistä tavoitetta mahdollistavat luontevan eriytymisen ja tarjo-

avat eräänlaiset suuntautumisvaihtoehdot. Tietenkin myös pää- ja sivuainevalinnat vaikuttavat eriytymiseen.

## Opiskelijoiden suhtautuminen johtamisen opiskeluun

Opiskelijoiden suhtautumistavoissa johtamisen opiskeluun ja oppimiseen voidaan erottaa kaksi päätyyppiä. Ammatillinen suhtautumistapa korostaa opinnoista ja oppimisesta saatavaa käytännöllistä hyötyä tulevilla johtamistehtävissä ja johtamistilanteissa. Akateeminen suhtautumistapa korostaa opinnoista ja oppimisesta saatavaa teoreettista hyötyä johtamisen ymmärtämisessä ja tutkimisessa. Ammatillisessa suhtautumistavassa on yhteyksiä tietoa toistavaan opiskeluorientaatioon ja akateemisessa tietoa muokkaavaan opiskeluorientaatioon. (Vrt. Lindblom-Ylänne & Nevgi & Kaivola 2002, 123–127.) Kolmen vuoden kokemusten perusteella opiskelijoiden intressejä johtamisen opiskeluun voidaan edelleen jäsentää seuraavalla tavalla:

*On opiskelijoita, joilla on toimintaa korostava intressi.* He etsivät vastauksia kysymyksiin, mitä johtajan on osattava, millainen on hyvä johtaja ja miten pitäisi johtaa. He ovat kiinnostuneita erilaisten tekniikoiden hyödyntämisestä johtamisessa ja siitä, miten he voivat kehittyä johtamisessa. He liikkuvat käytännöllisellä tasolla ja odottavat saavansa johtamisen opinnoista käytännöllistä hyötyä johtamistehtäviin ja johtamistilanteisiin.

*On opiskelijoita, joilla on johtajuusaseman saavuttamista korostava intressi.* He etsivät vastauksia kysymyksiin, mitä johtajan on oltava, millainen on hyvä johtaja ja miten voin kehittyä johtajaksi. He ovat kiinnostuneita johtajalle asetetuista vaatimuksista ja johtajan ominaisuuksista sekä mahdollisuuksistaan kehittyä johtajaksi. He liikkuvat käytännöllisellä tasolla ja odottavat johtamisen opintojen tukevan johtajuusaseman saavuttamista.

*On opiskelijoita, joilla on tutkimuksellinen intressi.* He etsivät vastauksia kysymyksiin, mitä johtaminen on, mitä ympäröivä todellisuus on ja mitä ihmisten välinen toiminta on. He ovat kiinnostuneita tieteenalojen, menetelmien ja käsitteiden soveltamisesta havaitun ilmiön tai ongelman jäsentämiseen tai ratkaisemiseen. He pyrkivät liikkumaan teoreettisella tasolla, eivätkä he välttämättä ole kiinnostuneita siitä, miten käytännössä pitäisi johtaa. He odottavat saavansa johtamisen opinnoista teoreettista hyötyä johtamisen ymmärtämiseen ja tutkimiseen.

On tärkeää, että opiskelijat tiedostavat oman suhtautumistapansa ja lähtökohtansa johtamisen opiskeluun. Erilaiset puolustusvoimien toimintaympäristöt sekä upseerin tehtävät ja virkaura huomioiden on ymmärrettävä, että upseerilta vaaditaan sekä käytännöllisyyttä että teoreettisuutta. (Leskinen & Virta & Rainio 2006; Särkiö 2006.) Olennaista on myös ymmärtää se, että teoria ja käytäntö tai teoreettisuus ja käytännöllisyys eivät ole toisiaan poissulkevia (Niiniluoto 2002, 192–194).

## Opintojakson sisällöistä

Johtamisen perusteet -opintojakso toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2006. Opintojakson toteutuksen perusidea on pysynyt kuluneen kolmen vuoden aikana lähes samana.

Merkittävimmät sisältömuutokset liittyvät johtamisen evoluution entistä syvällisempään käsittelyyn sekä tiettyjen tieteenalojen ja johtamisen välisten yhteyksien hahmottamiseen.

Opintojakso sai uuden ulottuvuuden vuonna 2008, jolloin opintojaksolle otettiin mukaan silloisen Johtamisen laitoksen mentorit. Mentorit ovat eläkkeelle jääneitä tai muihin tehtäviin siirtyneitä upseereita. Mentoreiden mukaanotto opintojaksolle liittyi ajatukseen, jonka mukaan heidän avullaan kyettäisiin välittämään opiskelijoille arvokasta kokemusta työelämästä ja elämästä ylipäättänsä. Mentoreiden sitoutumisen katsottiin mahdollistavan opintojakson tasapuolisen läpiviennin opiskelijoista muodostettujen ryhmien välillä sekä tukevan turvallisen ja monipuolisen oppimisympäristön rakentumista. Mentorit esittävät ajatuksiaan opintojaksosta ja opiskelijoiden ohjaamisesta julkaisun kolmannessa artikkelissa.

Johtamisen perusteet -opintojakson sisällöt koostuvat viidestä kokonaisuudesta. Ensimmäisen kokonaisuuden muodostaa johtamiskokemusten ja johtamiskäsitysten reflektointi, jossa opiskelijat pohtivat ja jäsentävät kokemuksiaan ja käsityksiään johtamisesta. Opiskelijat erittelevät johtamisen käsitteen sisältöä sekä johtamiseen liittyviä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa kokonaisuudessa tarkastellaan johtamiseen liittyviä käsitteitä ja johtamisen kokonaisuutta. Opiskelijat muodostavat käsityksen muun muassa johtamisen tarkoituksesta, toimintaympäristön käsitteestä, organisaatiosta ja johtamisen osa-alueista (management, leadership, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri). Kolmannen kokonaisuuden muodostaa johtamisen evoluutio. Tässä kokonaisuudessa opiskelijat muodostavat käsityksen johtamisoppien kehittämisestä 1900-luvun alusta nykypäivään. Neljäs kokonaisuus keskittyy johtamiseen liittyviin tieteenaloihin. Tässä kokonaisuudessa opiskelijat muodostavat käsityksen muun muassa psykologian, sosiaalipsykologian, sosiologian, etiikan ja viestinnän yhteyksistä johtamiseen. Viides kokonaisuus on johtajuuden kehittäminen. Siinä opiskelijat muodostavat itselleen käsityksen johtajuuden kehittämisestä sekä henkilökohtaisista kehittymisen lähtökohdista ja mahdollisuuksista.

Tämän artikkelin viimeisessä luvussa hahmotellaan opintojakson sisältöjen välisiä yhteyksiä johtamisen opettamisen tueksi.

## **Opintojakson pedagogisista ja didaktisista ratkaisuista**

Johtamisen perusteet -opintojakson pedagogisena lähtökohtana on, että oppiminen ei ole vain tiedon siirtoa ja tietojen omaksumista tai yksilöllistä tiedon prosessointia, vaan siihen liittyy aina yhteisöllistä tiedon prosessointia ja kehittelyä (Nevgi & Lindblom-Yläne 2002, 100–101; Repo-Kaarento & Levander 2002, 140–141).

Opintojakson toteutus rakentuu kolmelle menetelmälliselle kokonaisuudelle: luentoihin, ryhmäkeskusteluihin ja yksilötyönä tehtävään oppimistehtävään. Kokonaisuuksia tukee opintojaksolle määritetty kirjallisuus. Opintojakson keskeisiä sisältöjä pyritään havainnollistamaan lisäksi elokuvilla, toiminnallisilla menetelmillä ja johtamisen teemapäivällä.

Opintojakso aloitetaan opiskelijoiden johtamiskokemusten ja johtamiskäsitysten erittelyllä. Sillä autetaan opiskelijoita tunnistamaan lähtötasonsa ja toisaalta tuetaan opintojaksolla käsiteltävien sisältöjen asemoimista opiskelijoiden kokemusmaailmaan (Nevgi & Lindblom-

Yläne 2002, 94–97). Johtamiskokemusten ja johtamiskäsitysten avaaminen opintojakson alussa helpottaa myös opintojakson aikana ja lopuksi toteutettavaa oppimisen arviointia.

Kadettikurssin läpiviennistä on varattu opintojaksolle yleensä noin 135 tuntia. Luentoihin käytetään noin 50 tuntia, ryhmäkeskusteluihin noin 35 tuntia, yksilökohtaiseen opiskeluun, eli oppimistehtävän tekemiseen, noin 35 tuntia, toiminnallisiin menetelmiin noin 8 tuntia ja oppimisen ja opiskelun arviointiin noin 6 tuntia. Opintojakson rytmi rakennetaan siten, että menetelmät vuorottelevat. Ideana on, että luentojen jälkeen siirrytään ryhmäkeskusteluihin ja ryhmäkeskusteluista yksilökohtaiseen opiskeluun. Kahdeksan tunnin opiskelupäivä rytmitetään niin, että luentoja on enintään neljä tuntia. Ryhmäkeskusteluihin ja yksilökohtaiseen opiskeluun on varattu molempiin kaksi tuntia.

Luentojen tarkoituksena on johdattaa opiskelijat opintojakson keskeisiin sisältöihin sekä tukea ryhmäkeskusteluja ja oppimistehtävän tekemistä. Opintojaksolla käytetään paljon ulkopuolisia luennoitsijoita, joita ohjataan ennalta määritetyllä kysymyksenasettelulla ja opintojakson muodostaman kokonaisuuden kuvaamisella. Opiskelijoille on korostettava, että luentokin on kaikissa tapauksissa vuorovaikutustilanne, eikä siis luennoitsijan yksinpuhelu, vaikka luennoitsija olisi niin ajatellut (Repo-Kaarento & Levander 2002, 141–142). Myös opiskelijoilla on vastuuluentotapahtuman rakentumisesta. Tarvittaessa opiskelijoiden on pyrittävä ohjaamaan luennoitsijaa sellaisten kysymysten äärelle, joista kaivataan lisätietoa.

Ryhmäkeskusteluiden tarkoituksena on syventää luennoilla käsiteltyjä asioita ja käsitellä yhteisesti oppimistehtävän tekemisen nostattamia kysymyksiä. Ryhmissä siis syvennetään oppimista vuorovaikutuksen keinoin. Kuhunkin ryhmään kuuluu noin 8–13 opiskelijaa. Ryhmät muodostetaan kuukautta ennen opintojakson alkamista vuorokauden kestävässä ryhmäytymisessä. Ryhmiä ohjaavat Johtamisen ja sotalaspedagogiikan laitoksen mentorit.

Ryhmän toiminnassa on huomioitava, että ryhmällä on aina kaksi tavoitetta. Sen tavoitteena on toisaalta edistää niin sanotun tehtävätavoitteen saavuttamista, eli tässä tapauksessa opintojakson oppimistavoitteiden saavuttamista. Toinen tavoitteista on tunnetavoite, jolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyden vahvistumista. Kaksoisrakenteen ymmärtäminen ja huomioon ottaminen on keskeistä ryhmän toiminnan onnistumisen kannalta. Ryhmän on pyrittävä säännöllisesti arvioimaan miten tehtävätavoite on tullut täytetyksi ja miten ryhmä on toiminut. Ryhmän alkuvaiheessa tunnetavoitteen merkitys on suuri. (Repo-Kaarento & Levander 2002, 155–158.)

Oppimista edistävän ryhmän työskentelyn kriteeri ei ole pelkästään mahdollisimman tehokas tehtävästä suoriutuminen, joka on usein opiskelijoiden lähtökohta. On tiedostettava, että ryhmän vaiheista ja ongelmanratkaisun virheistä saattaa oppia paljon enemmän. (Repo-Kaarento & Levander 2002, 153.) Ryhmän toiminnan ei siis tarvitse olla opintojakson alusta lähtien särötöntä, sujuvaa ja tehokasta. On pidettävä mielessä, että opinnot ja opiskelu ovat vasta alkumetreillä.

Opintojaksolla pyritään vahvistamaan yhdessä oppimisen normeja. Tämä merkitsee sitä, että yksilön vastuu on ymmärrettävä laajemmin kuin pelkästään henkilökohtaisen oppimisen asiana. Opintojaksoilla on siis korostettava vastuuta myös muiden oppimisesta. Yhdessä

oppimisen normeja voidaan soveltaa myös muihin kuin oppimistilanteisiin ikään kuin rakentavan vuorovaikutuksen periaatteina. (Repo-Kaarento & Levander 2002, 158–161.)

<p><b>Perinteisen oppimisen normit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tee vain oma työsi</li> <li>• Huolehdi vain omista asioistasi</li> <li>• Älä välitä, mitä muut tekevät</li> <li>• Älä neuvo muita</li> <li>• Älä pyydä apua toisilta</li> <li>• Kiinnitä vain huomio siihen, mitä opettaja tekee ja sanoo</li> <li>• Katso aina opettajaan päin luokassa</li> <li>• Ole hiljaa.</li> </ul>	<p><b>Yhdessä oppimisen normit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auta muita menestymään</li> <li>• Ole vastuussa itsesi lisäksi myös ryhmästäsi</li> <li>• Ota vastuu ryhmän tuotoksista</li> <li>• Kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat</li> <li>• Kysy muiden mielipiteitä</li> <li>• Pyydä toisilta apua</li> <li>• Keskustele ja anna kaikkien sanoa sanottavansa</li> <li>• Osallistu yhteiseen toimintaan</li> <li>• Ole katsekontaktissa toisten kanssa</li> <li>• Ole aktiivinen puhuja.</li> </ul>
--	--

**Kuva 1.** Perinteisen ja yhdessä oppimisen normit. (Repo-Kaarento & Levander 2002, 159.)

Oppimistehtävässä opiskelija muodostaa luentojen, ryhmäkeskustelujen ja kirjallisuuden avulla opintojakson sisällöt ja oppimistavoitteet kattavan kirjallisen tuotoksen. Oppimistehtävä rakentuu opintojakson viidelle sisältökokonaisuudelle. Oppimistehtävän kysymyksenasettelun on mahdollistettava yksilöllinen tiedon prosessointi ja rakentaminen (Lindblom-Ylänne & Levander & Wager 2002, 326–340). Varsin laaja kirjallinen oppimistehtävä aiheuttaa monissa opiskelijoissa tuskaa: ”Opintojakso olisi ollut täydellinen ilman hermoja raastavaa oppimistehtävää (Opintojakson opiskelijapalaute 2008).”

Kirjalliselle oppimistehtävälle on kuitenkin perusteensa. Opintojakson tavoitteiden ja toteutuksen kannalta koko opintojakson ajan työstettävä kirjallinen oppimistehtävä on linjakkaampi vaihtoehto kuin tentti. Kirjoittaessaan opiskelija tekee tulkintoja tiedosta, mikä vahvistaa tiedon merkityksellisyyttä (Repo-Kaarento & Levander 2002, 153). Kirjoittaminen kehittää myös tieteellisen ajattelun taitoja ja kykyä jäsentää tietoa, jolloin oppimistehtävän tekeminen valmentaa suoraan opinnäytetyön tekemiseen. Kirjallinen tuotos on myös dokumentti oppimisesta ja vaivannäöstä, ja sillä on myös jatkokäyttömahdollisuuksia: sitä voi hyödyntää seuraavilla opintojaksoilla ja se on hyvin tehtynä painava argumentti esimerkiksi opintojen hyväksilukua haettaessa. Ideana on, että johtamisen opinnoissa laadittavat kirjalliset oppimistehtävät rakentavat opiskelijalle johtamisen portfolion, joka kehittyy vaihteittain opintojaksojen aikana. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2002, 296–313; Lindblom-Ylänne & Nevgi & Wager, 326–352.)

## Oppimisen ja opiskelun arvioinnista

Opiskelijat pitävät palautteen saamista tärkeänä. Opiskelijan näkökulmasta on turhauttavaa, jos ainoa palaute viidentoista sivun uurastuksesta on S, eli suoritettu, tai 3, hyvät tiedot. (Lukuvuosipalaute 2009.) Opintojaksolla arvioidaan oppimista edistävää toimintaa ja oppimista. Arviointi on perusteltua ulottaa myös oppimista edistävään toimintaan, koska

yhteistoiminnallisella menetelmällä on keskeinen asema opintojakson toteutuksessa. Opiskelijalle annetaan palautetta sekä kirjallisesta oppimistehtävästä että ryhmässä toimimisesta. Kirjallinen palaute käsitellään palautekeskustelussa.

Arvioinnissa käytetään itsearviointeja, vertaisarviointeja, ohjaaja-arviointeja ja opettaja-arviointeja. Opiskelijat tekevät itsearvioinnin omasta oppimistehtävästään ja opiskelustaan opintojaksolla. Itsearvioinnin tarkoituksena on varmistaa oppimisen ja opiskelun omakohtainen pohdiskelu. Opiskelijat arvioivat lisäksi toisen opiskelijan oppimistehtävän ja ryhmänsä jäsenten oppimista edistävän toiminnan. Vertaisarviointien tarkoituksena on tuottaa sanallista palautetta arvioitavan oppimistehtävästä ja toiminnasta ryhmässä. Toisten opiskelijoiden tuotosten lukeminen tukee lisäksi opintojaksojen sisältöjen oppimista. Ohjaajat arvioivat ryhmänsä opiskelijoiden oppimistehtävät ja oppimista edistävän toiminnan sekä antavat opiskelijoille kirjallisen palautteen. Lisäksi ohjaajat käyvät palautekeskustelun opiskelijan kanssa.

Opettaja-arviointi määrittää opintojakson arvosanan. Arvosanan määrittämisessä huomioidaan itsearvioinnit, vertaisarvioinnit ja ohjaaja-arvioinnit. Opintojakson arvosana ei siis pelkästään muodostu yksilötyönä tehtävän oppimistehtävän perusteella, vaan siihen vaikuttavat myös oppimista edistävä toiminta sekä opiskelijan tekemän itsearvioinnin ja vertaisarvioinnin laadukkuus.

## Ajatuksia opintojakson sisältöjen välisistä yhteyksistä

Aiemmin todettiin, että Johtamisen perusteet -opintojakson sisältö rakentuu viidestä kokonaisuudesta. Artikkelin viimeisen luvun tarkoituksena on hahmotella opintojakson sisältöön kuuluvaa johtamisen tarkoitusta sekä toimintaympäristön, johtamisympäristön, johtamisen osa-alueiden (management, leadership, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri) ja tieteenalojen välisiä yhteyksiä. Luku on rakennettu enemmänkin didaktisesta kuin tiedon esittämisen näkökulmasta: sen tarkoitus on toimia opetuksen lähtökohtana ja opetuskeskustelun tukena. Tarkastelu on pelkistävää johtamisen kokonaisuuden hahmottelua ja mallintamista.

## Organisaation synnystä tavoitteelliseen vaikuttamiseen

Organisaatio on olemassa jotakin tarkoitusta varten. Jotta organisaatio voisi toteuttaa tarkoitustaan, sille on määritetty tai se itse määrittää tehtäviä ja tavoitteita. Tavoitteeseen pääsemiseksi organisaatioon luodaan toimintaa tukeva organisaatorakenne, joka on sidoksissa organisaation tarkoitukseen, tehtäviin ja tavoitteisiin. Organisaatorakenne sisältää muun muassa toimintoja ja prosesseja sekä niiden välisiä suhteita. Se määrittää myös resursseja ja tehtäviä. Organisaatorakennetta voidaan ajatella esimerkiksi koneena, jonka tehtävänä on mahdollisimman tarkoituksenmukainen, tehokas ja tuottava toiminta. Organisaatorakenne on formaali kuvaus organisaatiosta. (Vrt. Juuti 2006, 204–212; Seeck 2008, 17–20.)

Organisaatio ei kuitenkaan toimi täysin organisaatorakenteen mukaisesti, sillä organisaatio on ihmisten luoma, kulttuurisidonnainen toimija. Ihmisten välisen toiminnan tuloksena organisaatioon kehittyy organisaatiokulttuuri, joka on saanut alkunsa jo organisaation



alkuhetkistä. Organisaatiokulttuuri on sidoksissa organisaation tarkoitukseen, tavoitteisiin, tehtäviin sekä organisaatorakenteeseen. Organisaatiokulttuuri sisältää muun muassa ihmisten luomia näkyviä ja näkymättömiä oletuksia, asenteita, arvoja sekä rakenteita. Voidaan ajatella, että organisaatiokulttuuri heijastaa organisaation todellisuutta. Se ilmentää ja määrittää muun muassa sitä, miten työhön suhtaudutaan, miten asioita tehdään, miten ihmisiä kohdellaan ja mistä ollaan kiinnostuneita. (Vrt. Juuti 2006, s. 232–258.)

Organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri määrittävät osaltaan sitä, millaisena päivittäinen johtaminen organisaatiossa näyttäytyy (vrt. Juuti 2006, 204–212, 232–258). Ne määrittävät myös johtamisen mahdollisuuksia eli sitä, mitä johtamisella voidaan saada aikaan. Johtamisen mahdollisuuksiin vaikuttavat lisäksi ainakin johtajan yksilöllinen valmius sekä lukuisat olosuhde-, aika-, resurssi- ja tilannetekijät sekä toiminnalliset tekijät.

Johtamisen mahdollisuuksien mukaan voidaan vaikuttaa ihmisiin ja asioihin. On kuitenkin huomioitava näiden kahden vaikuttamisen yhteys. Vaikuttamalla ihmiseen voidaan vaikuttaa myös johonkin asiaan ja vaikuttamalla asiaan voidaan vaikuttaa myös ihmisiin. Jos jokin muutos pyritään saamaan aikaan vaikuttamalla ihmisiin, on kyse niin sanotusta leadership-johtamisesta. Jos jokin muutos pyritään saamaan aikaan vaikuttamalla asiaan, on kyse niin sanotusta management-johtamisesta. Vaikuttamiseen liittyy myös kehämäisyys: vaikuttamalla ihmiseen vaikutetaan johonkin asiaan, joka taas vaikuttaa johonkin ihmiseen. Vastavasti: vaikuttamalla asiaan vaikutetaan ihmiseen, joka taas vaikuttaa johonkin asiaan.

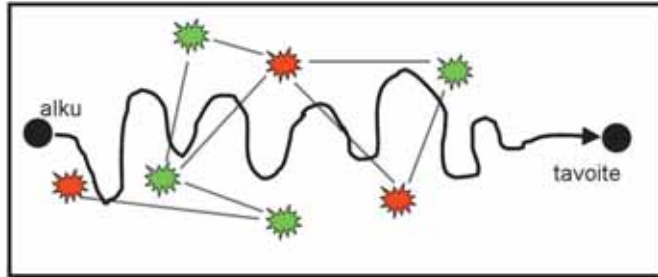
Vaikuttamalla ihmisiin ja asioihin pyritään saavuttamaan tavoite. Se miten ihmisiin ja asioihin vaikutetaan sekä millaisia havaintoja vaikuttamisesta ja tavoitteen saavuttamisesta tehdään, muokkaa pitkällä aikavälillä organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria. Vaikuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen muokkaavat myös johtamisen mahdollisuuksiin vaikuttavia olosuhde-, aika-, resurssi- ja tilannetekijöitä sekä toiminnallisia tekijöitä ja johtajan yksilöllisiä valmiuksia. Voidaan myös ajatella, että tavoitteiden saavuttaminen muokkaa lopulta myös organisaation tarkoitusta, tehtäviä ja tavoitteita.

## **Johtamisen tarkoitus**

Johtamisella pyritään edistämään tietyn tavoitteen saavuttamista (esim. Juuti 2006, 160–161; Seeck 2008, 18). Tämän vuoksi johtamisesta puhuttaessa pitäisi keskiössä olla aina enemmän tai vähemmän tietyn tavoitteen saavuttaminen. Tavoitteen saavuttamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietyn tehtävän suorittamista. Tavoitteet voidaan ymmärtää esimerkiksi organisaation viitekehyksessä organisaation, ryhmän tai yksilön tavoitteina. Tavoitteet voidaan nähdä virallisina ja epävirallisina. Ideaalitilanteessa nämä tavoitteet yhdistyvät siten, että erityyppiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen tukevat toisiaan. Sotilaallisessa kontekstissa tavoitteet saavutetaan usein suorittamalla tietty tehtävä (esim. Nissinen & Sepälä 2000, 32–34).

Kuvassa 2 viiva kulkee alkupisteestä tavoitepisteeseen. Se havainnollistaa tavoitteen saavuttamisen edistymistä. Viiva ei ole suora vaan se mutkittelee. Viivan ympärillä näkyy vihreitä ja punaisia merkkejä. Merkit kuvaavat tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tekijät voidaan jakaa esimerkiksi tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin. Vihreät ovat

tavoitteen saavuttamista edistäviä ja punaiset haittaavia tekijöitä. Tekijöitä yhdistävät viivat. Tämä kuvaa sitä, että tekijöillä on yhteyksiä toisiinsa. Tekijät eivät ole yleensä samanarvoisia, vaan niiden vaikutus tavoitteiden saavuttamisen kannalta vaihtelee. *Johtamisella pyritään edistämään tavoitteen saavuttamista vaikuttamalla tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin. Johtamisella pyritään myös välttämään tavoitteen saavuttamista haittaavien tekijöiden syntyä ja luomaan edistäviä tekijöitä.*



Kuva 2.

## Johtaminen ei tapahdu tyhjiössä

Sanotaan, että johtaminen ei tapahdu koskaan tyhjiössä. Kuvassa 2 alkupisteen, tavoitepisteen, tavoitteen saavuttamista kuvaavan viivan sekä tavoitteen saavuttamista edistävien ja haittaavien tekijöiden ympärillä on kehys. Tämä kehys voidaan ymmärtää toimintaympäristönä. *Kun toimintaympäristöä tarkastellaan johtamisen ja tietyn tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta, hahmottuu johtamisympäristö.* Tällöin toimintaympäristössä kiinnitetään huomio seikkoihin, jotka ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisia.

Toimintaympäristöt voidaan jakaa puolustusvoimien tehtävien mukaan rauhan aikaan, sodan aikaan, kriisinhallintaan ja kokonaisuun puolustukseen (Huhtinen 2006, 45). Toimintaympäristö voidaan nähdä myös henkisenä tai fyysisenä tilana sekä avoimena, rajoitettuna tai suljettuna järjestelmänä (Nissinen & Seppälä 2000, 48–52). Toimintaympäristössä voidaan nähdä olevan muuttuvia ja muuttumattomia elementtejä. Ne voivat olla myös päällekkäisiä.

Toimintaympäristöä voidaan tarkastella johtamisen osa-alueiden ja tieteenalojen näkökulmista. Sitä voidaan myös lähestyä esimerkiksi erilaisten maailmankuvien, tietokäsitysten ja todellisuuskäsitysten kautta. Se mistä näkökulmasta toimintaympäristöä tarkastellaan, määrittää sen, millaisena toimintaympäristö nähdään.

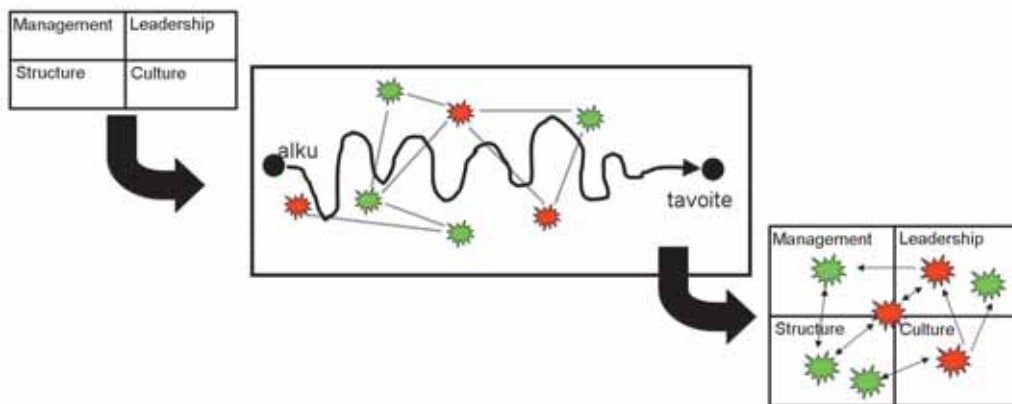
Kuvassa 2 olevat alkupiste ja tavoitepiste sekä tavoitteen saavuttamista edistävät ja haittaavat tekijät määrittyvät siis osin toimintaympäristön mukaan (vrt. Huhtinen 2006, 43). Ajatusta voidaan havainnollistaa vertaamalla perusyksikköä johtamisympäristönä rauhan ajan toimintaympäristössä ja sodan ajan toimintaympäristössä. Perusyksikön tavoitteet ovat rauhan aikana ja sodan aikana erilaiset. Myös tavoitteen saavuttamista edistävät ja haittaavat tekijät muuttuvat siirryttäessä rauhan ajasta sodan aikaan. Olennaista on kuitenkin ymmärtää,

että molemmissa toimintaympäristöissä on samoja sisältöjä. On myös ymmärrettävää, että toimintaympäristö muuttuu johtamisen seurauksena, sillä johtamisella vaikuttaa toimintaympäristöissä oleviin tekijöihin.

## Johtamisen osa-alueet

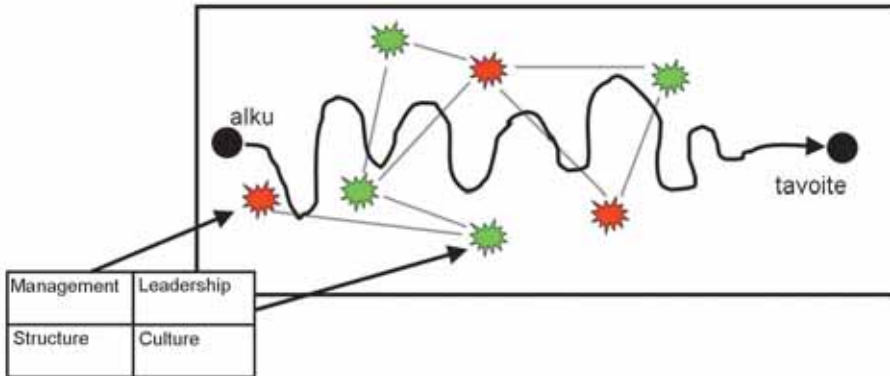
Maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen osa-alueista puhutaan usein johtamisen nelikenttänä. Se tarkoittaa johtamisen jaottelua neljään alueeseen, jotka ovat management, leadership, organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri. (Esim. Huhtinen 2006, 45–49.) Johtamisen osa-alueilla voidaan nähdä olevan ainakin kaksi erilaista merkitystä esitetyssä kuvassa. Niiden avulla voidaan jäsentää kehyksen sisältöä sekä toisaalta niitä soveltamalla voidaan vaikuttaa tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin.

Havainnot tavoitteen saavuttamista edistävästä ja haittaavista tekijöistä voidaan jäsentää johtamisen osa-alueisiin. Jos tekijät ovat enemmän sosiaalisia, ihmisiin ja ihmisten väliseen toimintaan liittyviä, jäsentyvät ne yleensä johtamisen leadership-culture-alueelle. Jos taas tekijät ovat enemmän teknisiä, tehtäviin ja prosesseihin liittyviä, jäsentyvät ne yleensä management-structure-alueelle. Tällainen jäsentely herättää jo joitakin ajatuksia siitä, miten tekijät vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen ja miten johtamisella voidaan tekijöihin vaikuttaa (ks. Huhtinen 2006, 45–49). Jäsentely auttaa ymmärtämään sitä, miten tavoitteen saavuttamista edistävät ja haittaavat tekijät painottuvat johtamisen osa-alueisiin sekä mikä on mahdollisesti tekijöiden välinen suhde. Johtamisen osa-alueet auttavat siis jäsentämään johtamis-ympäristöä (kuva 3).



Kuva 3.

Johtamisen osa-alueet voidaan nähdä myös työkalupakkeina, joissa osa-alueisiin kuuluvat käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset ovat työkaluja. Työkaluja pyritään käyttämään siten, että viiva kulkisi alkupisteestä tavoitepisteeseen. Työkaluja käyttämällä pyritään siis vaikuttamaan tavoitteen saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin ja näin edistämään tavoitteen saavuttamista (kuva 4).



**Kuva 4.**

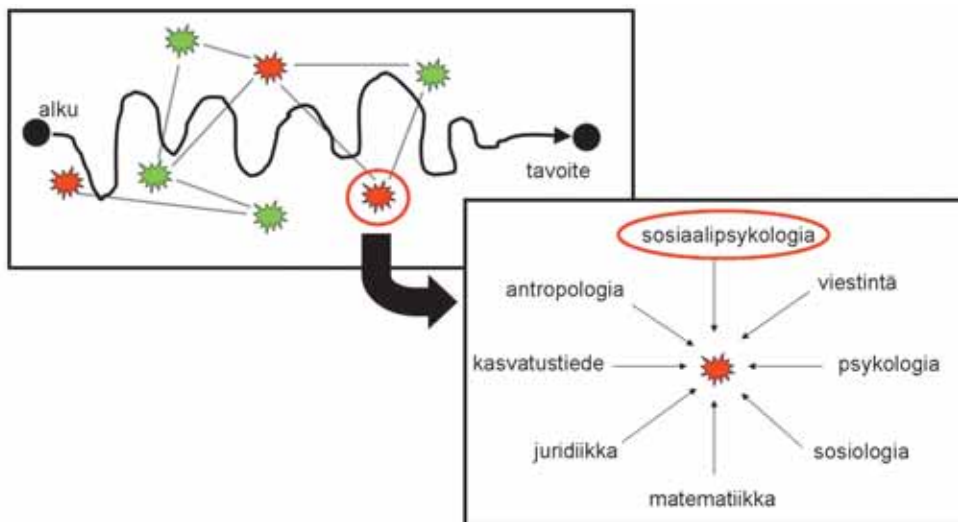
Leadership-organisaatiokulttuuri-työkalupakin työkaluihin kuuluvat ne johtamisen käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset, jotka keskittyvät esimerkiksi ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan. Management-organisaatorakenne-työkalupakin työkaluihin kuuluvat ne johtamisen käsitteet, mallit, teoriat ja kokemukset, jotka keskittyvät esimerkiksi tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Molemmilla työkalupakeilla voidaan vaikuttaa samaan toimintaa edistävään tai haittaavaan tekijään.

## Tieteenalojen yhteys johtamiseen

Johtamisen osa-alueiden avulla voidaan siis jäsentää kehyksen sisältöä ja niitä soveltamalla voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamista edistäviin ja haittaaviin tekijöihin. Johtamiseen läheisesti liittyvillä tieteenaloilla voidaan nähdä olevan samat funktiot kuin johtamisen osa-alueilla.

Tämän lisäksi tieteenalojen avulla on mahdollista tuottaa tietoa johtamisesta ja tavoitteiden saavuttamista edistävästä tekijöistä. Jos tietoa tavoitteiden saavuttamista edistävästä ja haittaavasta tekijöistä sekä niihin vaikuttamisen mahdollisuuksista halutaan syventää, on tekijöitä tarkasteltava jonkin tieteenalan kautta. Tekijöitä on siis tutkittava tieteellisin menetelmin. Tieteenalat tarjoavat keinon syvällisesti ymmärtää tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä (ks. Juuti 2006, 13–17).

Työkalupakki-vertauskuva sopii myös tieteenaloille: tieteenalat voidaan nähdä työkalupakkeina, jossa työkaluja ovat tieteenalat käsitteet, mallit, teoriat ja menetelmät. Se millaisesta tutkittavasta tekijästä on kysymys ja millaista tietoa tarvitaan, määrittää työkalupakin ja käytettävät työkalut.



Kuva 5.

Kuvassa 5 tavoitteiden saavuttamista haittaavan tekijän on todettu olevan ihmisten väliin toimintaan liittyvä. Tämän vuoksi tekijää lähdetään tarkastelemaan sosiaalipsykologian avulla. Tarkastelun avulla tieto tekijästä lisääntyy ja sen merkitys saattaa muuttua. Tiedon tuloksena tekijä saattaa näyttytyä erilaisena tavoitteiden saavuttamisen kannalta kuin ennen tarkastelua (kuva 6).



Kuva 6.

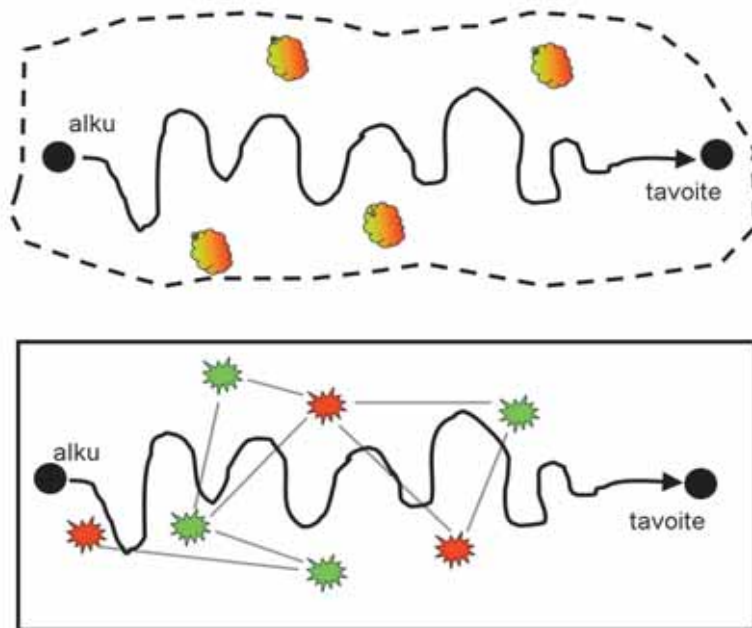
Tieto ei välttämättä sellaisenaan kerro, miten johtamisella voidaan tekijään vaikuttaa. Tietoa on analysoitava esimerkiksi johtamisen osa-alueiden avulla, jotta voidaan ymmärtää, mitä tieto tavoitteiden saavuttamisen ja johtamisen kannalta tarkoittaa. Tämän jälkeen tekijään voidaan pyrkiä vaikuttamaan soveltamalla esimerkiksi leadership- ja management-osa-alueiden käsitteitä, malleja, teorioita tai kokemuksia.

## Johtamisen teorian tiedon merkitys

Todettakoon aluksi, että johtamisen teorian tiedolla tarkoitetaan tässä yhteydessä johtamisen osa-alueisiin ja johtamiseen läheisesti liittyvien tieteenalojen käsitteitä, malleja ja teorioita.

Johtamisen teorian tiedolla voidaan nähdä siis olevan ainakin kolme hieman erityyppistä merkitystä. Ensinnäkin teorian tieto auttaa ymmärtämään vallitsevaa ympäristöä. Toiseksi teorian tieto voidaan soveltaa käytännön tilanteissa esimerkiksi ongelman ratkaisuun. Kolmanneksi teorian tiedon avulla voidaan tuottaa uutta tietoa.

Seuraavissa piirroksissa (kuva 7) pyritään havainnollistamaan teorian tiedon merkitystä ympäristön hahmottamisessa. Ylempi piirros kuvaa tilannetta, jossa tavoitteen saavuttamista havainnoidaan ilman teorian tietoa. Alempi piirros kuvaa samaa tilannetta, mutta havainnoinnin tukena on teorian tieto. Ylempässä piirroksessa toimintaympäristöä kuvaava viiva on epäsymmetrinen ja katkonainen. Epäsymmetrisyys kuvaa tässä piirroksessa sitä, että selkeää käsitystä toimintaympäristöstä tavoitteiden saavuttamisen kannalta ei ole. Tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat tekijät on kuvattu vihreä-oranssisina pilvinä. Pilvien lukumäärä ja muoto kuvaavat sitä, että tekijöitä ei ole kyetty kunnolla tunnistamaan. Kaksivärisyys kuvaa sitä, että tekijöiden vaikutusta tavoitteen saavuttamiseen ei ole pystytty tunnistamaan. Pilvien välillä ei myöskään ole viivoja, eli tekijöiden välisiä yhteyksiä ei ole kyetty tunnistamaan.



**Kuva 7.**

Teorian tieto, tässä tapauksessa käsitteet, mallit ja teorat, tarjoavat siis keinon havainnoida, jäsentää, analysoida ja tulkita ympäristöä. Voidaan ajatella, että niiden avulla voidaan paremmin ymmärtää todellisuutta. Jossain määrin kyse on vanhasta sanonnasta nähdä metsä puilta.

Teoriatieto toimii myös työkaluna käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen. Teoriatiedon avulla voidaan myös tunnistaa tavoitteiden saavuttamista edistäviä ja haittaavia tekijöitä sekä niiden primäärejä syitä. Teoriatieto auttaa ymmärtämään tekijöiden välisiä yhteyksiä.

## Lopuksi

Kykyä havainnoida ja ymmärtää vallitsevaa ympäristöä voidaan pitää yhtenä johtajuuden ja johtamisen pätevyysalueista (vrt. Hersey & Blanchard 1990, 5). Kyse ei ole pelkästään olosuhde-, aika- ja tilannetekijöiden ymmärtämisestä, vaan kaiken sen ymmärtämisestä, mikä vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. Tämä merkitsee myös monimutkaisten sosiaalisten, kulttuuristen ja jopa yhteiskunnallisten tekijöiden ymmärtämistä sekä erityisesti oman itsensä ymmärtämistä. Johtajan kyky havainnoida ja ymmärtää ympäristöään on kykyä muodostaa johtamisen tilannekuva.

Artikkelin alkuosassa todettiin, että johtamisen opintojen kokonaistavoitteet voidaan pelkistää ajatusmalliin, jossa sotatieteiden kandidaatiksi valmistuvalla on paremmat edellytykset olla johtaja, osata johtaa, ymmärtää johtamista ja tutkia johtamista. Neljän tavoitteen todettiin kattavan varsin hyvin ne kehityssuunnat, joissa sotatieteiden kandidaatin opinnoissa johtamisen opiskelun pitäisi edetä. Johtamisen tilannekuva on tekijä, jota voidaan pitää edellytyksenä näille kaikille. Tapana on ollut sanoa, että ilman tilannekuvaa ei ole mitään.

---

*Kapteeniluutnantti Jukka Kiuru on johtamisen opettaja Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella Maanpuolustuskorkeakoulussa.*

## Lähteet

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990). Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvalmennus-kirjat.

Huhtinen, A.-M. (2006). Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Toiskallio, J. (toim.) (2005). Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhla-kirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, 38–63.

Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Leskinen, A. & Virta J. & Rainio, A. (2006). Johtamisen opetuksen transformaatio perustutkinnossa. Teoksessa Huhtinen, A.-M. (toim.) (2006). Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat nro 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 299–312.

Lindblom-Ylänne, S. & Levander, L. & Wager, M. (2002). Oppimispäiväkirjat ja portfolioit. Teoksessa Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.). Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja (2002). Helsinki: WSOY, 326–354.

Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. & Kaivola, T. (2002). Opiskelu yliopistossa. Teoksessa Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.). Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja (2002). Helsinki: WSOY, 117–138.

Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. & Kaivola, T. (2002). Taitavaksi kirjoittajaksi. Teoksessa Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.). Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja (2002). Helsinki: WSOY, 296–313.

Nevgi, A. & Lindblom-Ylänne, S. (2002). Oppimisenäkemykset antavat perustan opetukselle. Teoksessa Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.). Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja (2002). Helsinki: WSOY, 82–116.

Niiniluoto, I. (2002). Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava, 192–194.

Nissinen, V. & Seppälä T. (2000). Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia nro 17. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 10–54.

Repo-Kaarento, S. & Levander, L. (2002). Oppimista edistävä vuorovaikutus. Teoksessa Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.). Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja (2002). Helsinki: WSOY, 140–170.

Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Särkiö, J. (2002). Johtamisen opetuksen haasteita ja näkymiä upseerin jatkotutkinnossa. Teoksessa Huhtinen, A.-M. (toim.) (2006). Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 274–284.

Virta, J. (toim.) (2008). Johtamisen laitoksen sotatieteellisten perustutkintojen pedagoginen käsikirjoitus 2008. Julkaisusarja 3. Työpapereita nro 10. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Maanpuolustuskorkeakoulu (2009). Opinto-opas 2009–2010. Sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Lukuvuosipalaute 2009. 94. Kadettikurssin lukuvuosipalaute. Maanpuolustuskorkeakoulu, Kadettikoulu.

Opiskelijapalaute 2008. Johtamisen perusteet -opintojakson opiskelijapalaute 2008. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.



# **OPISKELIJANA JOHTAMISEN PERUSTEET -OPINTOJAKSOLLA**

*Erik Korhonen, Touko Sandström, Antti Vähäyjylkkä*

Johtamisen perusteet -opintojakso jakautuu opiskelijan kannalta kolmeen eri osa-alueeseen: luentoihin, ryhmäkeskusteluihin ja oppimistehtävään. Tähän artikkeliin on koottu yksittäisten kadettien jaettuja ajatuksia, jotka on kirjoitettu jonkin osa-alueen näkökulmasta.

Yleisesti on huomioitava se, että kadetille opintojakson kulminaatiopiste on oppimistyö sekä tietenkin vielä selkeämmin oppimistyön arvosana. Opintojakson painoarvo aselajivalinnoissa on suuri, ja vaikka kuinka pyrkisi irrottautumaan tästä paineesta, se jumputtaa takaraivoon vallan voimakkaasti työtä viimeisteltäessä. Ehkä se viimeinen silaus ennen palauttamista voikin olla ratkaiseva tekijä kadetin haluaman aselajipaikan saamisessa.

Tulevan upseerin ei kuitenkaan kannata unohtaa, että opintojaksolla luodaan pohjatietoja upseerin tärkeimmälle taidolle. Vaikka haluttu aselaji menisikin sivu suun, johtamista upseeri suorittaa koko lopun uransa. Johtamisen taitoa ei voi korvata millään, ja mitä korkeammalle organisaatiossa henkilö kiipeää, sitä tärkeämmäksi taito muodostuu. Opiskelijana kannattaa siis tarttua opintojaksoa kuin härkää sarvista ja syventyä siihen niin paljon kuin mahdollista: jokainen kokemus omasta johtamiskäyttäytymisestä on hyödyllinen.

## **Luennot ja lähiopetus Johtamisen perusteet -opintojaksolla**

*Erik Korhonen*

Johtamisen kenttä. Monimutkainen käsite, joka sisältää paljon opittavaa. Ensimmäisen vuosikurssin kadettien opintoihin kuuluva Johtamisen perusteet -opintojakso pyrkii avaamaan johtamisen olemusta ja merkitystä tuleville johtajille. Johtaminen on työkalu, joka on sisäistettävä haluttaessa, kun halutaan johtaa joukkoja oikein.

Oppimiskokemuksen perusteella opiskelija pystyy luomaan itselleen näkemyksen oppimisestaan asioista. Opintojaksosta päällimmäiseksi mieleen jäi opetuksen ja luentojen hyvä taso sekä oppimista edistävä ilmapiiri. Opintojaksolla käytetty mentoritoiminta oli opiskelijoille erittäin positiivinen kokemus, jonka avulla opintojakson sisältöön saatiin huomattavaa syvyyttä. Kokeneiden, ammattitaitoisten evp. upseerien mielipiteet ja kokemukset ovat omiaan valottamaan johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita nuorille kadeteille ja opiskelijoille.

Ollessaan tehokasta ja motivoivaa lähiopetus innostaa myös opiskelijoita syventymään aiheeseen. Opintojakson luentojen monimuotoisuus oli huomattavaa. Eri luennoitsijoiden omat mielipiteet ja näkökulmat herättivät opiskelijoissa oikeanlaista asioiden kyseenalaistamista ja erilaisten vaihtoehtojen kartoittamista. Käytännön johtajuus tarvitsee tuekseen vankan teoriapohjaisen tietämyksen, jonka avulla johtamisen mahdollisuuksia ja haasteita on hyvä käsitellä.

Mikä on tärkein tekijä onnistuneessa opintojaksossa? Opiskelijan on tunnettava oppivansa ja kehittyvänsä. Johtamisen luennot ja oppimistehtävä tarjosivat edellytykset itsensä kehittämiseksi ja oppimiselle. Opiskelijan ja mentoreiden välinen vuorovaikutus kohosi miltei tärkeimmäksi tekijäksi oppijana ja opiskelijana kehittymisen kannalta. Mentoreiden kanssa käydyt luennon jälkeiset keskustelutunnit avasivat luentomateriaalin merkitystä ja auttoivat ymmärtämään sitä.

Opintojaksolla on oltava opetustavoite. Tavoitteen mittaaminen opiskelevalta joukolta yksinkertaisella kokeella on usein kasvotonta eikä välttämättä edesauta oppimistavoitteen saavuttamista. Opintojaksolla toteutettu oppimistehtävä puolestaan laajensi opiskelijoiden näkemystä asiasta ja syvensi kadettien teorialuetusta johtamisen saralta. Hyvän opintojakson perusedellytyksenä voidaan pitää opintojakson oppimistavoitteiden saavuttamista sekä positiivisten muistojen ja kokemusten syntyminen opiskelijoissa. Oppimaan innostava ja opiskelijoita kehittävä opintojakso ei voi koostua pelkistä teorialuennoista, vaan sen on oltava uusia ajatuksia ja asioita tarjoava oppimistilaisuus.

Luentojen pohjimmainen tarkoitus on inspiroida opiskelijoita sekä herättää kysymyksiä johtamisen tavoitteista. Opintojaksolla oli paljon onnistuneita luentoja, jotka tarjosivat hyvän pohjan luentotuntien jälkeisille mentorikeskusteluille. Opiskelijan näkökulmasta luentojen tahti ja määrä oli välillä uuvuttava. Toisaalta opintojakson pääopettajan omat puheenvuorot vierailevien luennoitsijoiden välillä solmivat kokonaisuuden hyvin yhteen. Luentojen positiivisin anti ensimmäisen vuosikurssin kadeteille oli inspiraation ja kiinnostuksen syntyminen opetettavaa asiaa kohtaan. Se, että opintojaksolla oli luennoitsijoina sekä siviili- että sotilasopettajia, oli kehittävä kadettien kannalta. Opettajien ja luennoitsijoiden vertaileminen sekä heidän mielipiteidensä ja ajatuksiensa arviointi, kyseenalaistaminen ja sisäistäminen olivat edellytys omalle, onnistuneelle oppimistehtävälle. Luennoilta ammennettu tieto ja pienet yksityiskohdat helpottivat hyvinkin paljon oman työn aloittamista.

Opintojakson oppiaine- ja luentomateriaali oli erittäin haastavaa. Tämä asetti myös vaatimuksia kadeteille. Opintojakson suurin haaste luentojen saralta oli tunneilta saadun suuren tietomäärän siirtäminen oppimistyöhön ja ymmärryksen tasolle. Luennoilla käytetty materiaali oli välillä liian haastavaa ensimmäisen vuoden perusteita antavalle opintojaksolle. Kadettien näkökulmasta perusteissa pysyminen ja johtamisen sitominen käytäntöön olisi äärimmäisen tärkeää tämänkaltaisilla kursseilla. Kadettien oppimistapojen ja -tekniikoiden kehittämisen tulisi olla painopisteenä ensimmäisillä laajoilla kursseilla Maanpuolustuskorkeakoulussa. Luentojen haastavuudessa positiivista oli tietynkaltaisen oppimaan oppiminen ja aiheeseen syventyminen. Kadettien on oltava aktiivisia ja halukkaita luentomateriaalia kohtaan, jotta tarjotun tiedon voi ja pystyy sisäistämään johtamisen perusteita käsittelevällä opintojaksolla.

## Pienryhmäopiskelu ja mentoritoiminta osana Johtamisen perusteet -opintojaksoa

*Touko Sandström*

Pienryhmä- ja mentoritoiminnan alkuvaihetta leimasi tietämättömyys. Opintojakson alussa esitetty rakenne vaikutti siltä, että opintojaksolla keskityttiin johtamiseen yleisesti, ei niinkään spesifisti sotilasjohtamiseen, joka monien mielessä oli vielä tässä vaiheessa täysin erillinen kenttä. Ainakin omassa ryhmässäni kiinnitettiin huomiota myös siihen, että muutamia mentoreita ja hyvin harvoja kadetteja lukuun ottamatta pienryhmissä kenelläkään ei ollut kokemusta siviilijohtamisesta. Tämä aiheutti monissa ryhmissä sen, että aluksi mentoritoiminnan ja pienryhmätyöskentelyn päämäärä hämärtyi. Tällöin keskustelutilaisuudet keskittyivät lähinnä omakohtaisiin kokemuksiin, joita kukin oli kohdannut Puolustusvoimissa erilaisissa tehtävissä. Keskusteluaiheet eivät varsinaisesti liittyneet opintojaksoon itseensä.

Mentoreiden toiminnasta huokui selvä halu jakaa kokemuksiaan nuorille kadeteille. Kokemuksen jakaminen ja omien johtamisteorioiden kertominen nuoremmilleen oli äärimmäisen tärkeä elementti oppimistehtävää kirjoittaessa. Mentoreiden ja kadettien toimintaa opintojaksolla voisi kuvata yhdellä sanalla: vuorovaikutus. Mentorit eivät pelkästään jakaneet kokemuksiaan ja tietoaan nuoremmilleen, vaan myös vastaanottivat ja käsittelivät kadettien mielipiteitä ja ajatuksia johtamisen kentältä. Pienryhmissä toteutetut keskustelutunnit mentoreiden kanssa olivat aktiivista ja inspiroivaa opiskelua parhaimmillaan. Opintojaksosta jäänyt positiivinen maku johtuu suurimmaksi osaksi nimenomaan oppimistavoitteiden saavuttamisesta.

Omassa ryhmässäni otimme aina aluksi esille joko seuraavan tai edellisen luennon aiheen, jota yritimme purkaa, mutta keskustelu kääntyi aina esimerkkeihin elävästä elämästä, kun varsinaista aihetta oli pintapuolisesti raapaistu. Alussa tämä oli mielenkiintoista, mutta pidemmän päälle tapa ei tuntunut palvelevan opetustarkoitusta kovinkaan tyhjentävästi ja alkoi siksi turhauttaa. Kenelläkään ei ollut riittävää teoriapohjaa ammentaa yleistyksiä yksittäisistä johtamistapahtumista, ja täten kultahippuset jäivät näistä usein poimimatta.

Keskustelujen sisältöä oli hyvin vaikea hallita. Keskustelujen sisältö tuntui rönsyilevältä, ja usein puheenjohtajan roolissa toiminut kadetti ei oikein tiennyt, kuinka toimia: palauttaako keskustelu takaisin alkuperäiseen aiheeseen vaiko jatkaako jostakin mielenkiintoisesta aiheesta, josta kaikilla tuntui olevan vahva mielipide, ja jonka tiimoilta suuri osa ainakin saatiin osallistumaan keskusteluun. Valitettavasti nämä aiheet olivat hyvin harvoin opintojakson kannalta merkittäviä. Omassa ryhmässämme käytimme vaihtuvaa puheenjohtajaa, jonka tehtävänä alkuvaiheessa oli lähinnä jakaa puheenvuoroja, mutta joka opintojakson loppua kohden alkoi enemmän ottaa roolia aiheiden hallinnassa ja valinnassa. Tässä käytännössä oli kuitenkin selkeästi parannettavaa, ja jälkikäteen ajatellen olisi ollut varmasti paljon toimivampaa, jos puheenjohtaja olisi hieman valmistellut tuntia. Tämä ei olisi vaatinut paljoa, lähinnä muutamia tukilauseita, jotka olisivat herättäneet erilaisia ajatuksia ja täten luoneet keskustelua.

Pienryhmäoppimisen edetessä pidemmälle alkoivat omat kokemukset saada uudenlaisia ulottuvuuksia. Kun esimerkiksi pohdimme, millä tavoin eri ihmistieteet syventävät johtamiseen liittyvää ymmärrystämme ja otimme omien kokemustemme viitekehyyksiä vaikakapa eettisen näkökulman kehkeytyi keskusteluista erittäin mielenkiintoisia ja opintojaksoa hyvin tukevia. Pääsimme laajentamaan esimerkkiemme pohjalta hyvin erilaisiin suuntiin, joista monet herättivät todella paljon keskustelua. Se myös lisäsi ymmärrystämme johtamisesta yksilöllisenä: se mikä sopii jollekin, ei välttämättä toisen arvomaailmaan ole lainkaan sopiva johtamisenmenetelmä.

Pienryhmäopetuksen varsinainen anti voidaankin johtaa juuri tästä. Erilaisten toimivien johtamisenmenetelmien, -temppujen ja -mallien kirjo, joka mentoreilta ja kadettiveljiltä ja -siskoilta saatiin, oli äärimmäisen arvokas ainakin oman johtajuuteni kehittämisen kannalta. Tunneilta tarttunut teoriaosaaminen ja kirjallinen työ muuttuivat lihaksi näiden ryhmäkeskusteluiden kautta. Tärkeimpänä yksittäisenä sitomishetkenä ainakin allekirjoittaneella oli ekskursio siviilimaailmaan.

## **Ekskursio**

Opintojakson osalta merkittävä päivä opitun soveltamisen ja syventämisen kannalta oli kenttäjohtamisen päivä. Päivän ohjelma oli pienryhmien itse päätettävissä ja järjestettävissä. Siinä tarkoituksena oli lähteä ryhmänä ulos tutustumaan jonkin yrityksen tai järjestön johtamiskulttuuriin, -toimintaan ja -ympäristöön. Monien pienryhmien kannalta oleelliseksi paikan valinnassa muodostuivat mentoreiden kontaktit, joiden avulla sitten tehtiinkin vierailuja mitä erilaisimpiin paikkoihin, muun muassa Patria Aviations -yritykseen, keskusrikospoliisin tilannekeskukseen, Päämajamuseoon jne.

Päivä oli todella antoisa, sillä yritysten johtohenkilöiden tapaaminen antoi aivan uudenlaisen kuvan haasteista, joihin teoreettinen opiskelu ei yleensä tartu. Tapaamisissa tulivat esiin pienet käytännön asiat, joista muodostuu yllättäen erittäin suuri osa kokonaisuudesta. Teorioita ja kirjoja lukiessa oli jo löytynyt äärettömän hyviä malleja ja täysin voittamattomia johtamiskäytäntöjä. Monet kuitenkin kommentoivat päivän jälkeen sitä, miten taas tuli todistetuksi, että emme eläkään täydellisessä maailmassa. Sellaiset rajoittavat tekijät kuten työvoimapula, ajanpuute ja resurssien niukkuus aiheuttavatkin johtamiselle suuria haasteita, haasteita, joista edes monien kymmenien miljoonien liikevaihtoa pyörittävien yritysten johtoporras ei kovin helpolla selviä.

Oleellista oli se, että koska mentorimme olivat pääasiassa sotilasjohtajia, ja heidän esimerkkinsä tulivat sotilaselämästä, heistä oli muodostunut mielissämme jonkinlaisia spesifejä tapauksia. Monet ajattelivat johtamista sotilasorganisaatiossa erillisenä, ja Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin niin poikkeavaksi, että samat ongelmat tuskin esiintyisivät siviilimaailmassa. Päivän päätteeksi koimme kuitenkin useita ahaa-elämyksiä siitä, miten mentoreiden jakamat ajatukset ja esimerkit olivatkin olleet kohtalaisen universaalisti sopivia. Sotilasorganisaatiossa jotkin asiat ovat hyvinkin poikkeavia, mutta yleisellä tasolla johtamisen kannalta on sillä erittäin paljon yhteistä kosketuspintaa siviilimaailmaan. Tämä onkin aika pätevä selitys siihen, miksi entiset upseerit ovat niin arvostettuja johtamistaitojensa takia myös yritysmaailmassa.

## Johtamisen perusteet -oppimistehtävä

*Antti Vähäyjylkkä*

Opintojen akateemisuus ja oppimistehtävän laatiminen sekä muiden opintojen ja arkielämän yhteensovittaminen aikataulullisesti tuntui opintojakson alussa mahdottomalta. Tunteitani voisi opintojakson läpiviennin, tavoitteiden ja arvosteluperusteiden selvittyä luonnehtia lähes tyrmistyneiksi ja hieman epätoivoisiksikin. Erityisesti lukuvaatimusten ja oppimistehtävän laatiminen tuntui erittäin haastavalta. Laskin mielessäni, että olen joutunut viimeksi kirjoittamaan yhtäjaksoista pidempää tekstiä viimeksi lukiossa, josta oli aikaa jo yli kaksi vuotta. Lukiossa en joutunut kirjoittamaan muistaakseni yhtään näin laajaa tutkielmaa (15 sivua), jonka pitäisi täyttää tieteellisen tiedon tarkastelun ja tuottamisen kriteerit. Nelisivuisen tehtävänannon selailu tuntui melko toivottomalta, koska se vain pursui silmille eikä oikein mistään kohdasta saanut kunnon otetta. Ensimmäiset päivät menivätkin luennoilla ja ryhmäkeskusteluissa istuen ja keskustelujen ja luentojen antia ylös kirjaten. Kolmantena päivänä tein ensimmäisen välitarkastuksen siitä, mitä olin saanut aikaan. Tietokoneelta löytyi lähes viisi sivua ranskalaisia viivoja: irtonaisia ajatuksia ja viittauksia, joita oli lähes mahdotonta yhdistää minkäänlaiseksi järkeväksi kokonaisuudeksi. Pidin mielessäni sen, että oman ajattelun ja pääni sisällä tapahtuvan reflektoinnin on muututtava järkeväksi jäsentelyksi paperille oppimistehtäväksi, jotta voin todistaa itselleni, mentoreille ja opettajille aidosti ymmärtäneeni asiat. Oli siis vaihdettava taktiikkaa.

Tein rohkeasti seuraavan siirron ja menin kirjastoon. Haalin käsiini lähes kaikki kirjat, joiden kannessa luki jossain muodossa sana ”johtaminen”. Valtavan kirjapinon kanssa menin majoitukseeni ja mietin seuraavaa siirtoani. Päädyin luennoilla keskittymään vain niihin kohtiin ja ajatuksiin, joihin minulla oli jotain sanottavaa. Otin muutamia lainaamiani kirjoja mukaan luennoille ja aloin etsiä niistä yhtymäkohtia keskusteluun ja omaan ajatteluuni. Osallistuin itsekin ajoittain keskusteluun. Vähitellen muistiinpanoihini alkoi muodostua järkeviä viittauksia luennoitsijoiden, kirjojen teorioiden ja omien ajatusteni välillä. Huomasin, että on järkevää kirjoittaa myös omat ajatukset ylös, sillä illalla oppimistehtävää pohtiessaan niitä ei enää välttämättä tavoita.

Noin viikon jatkailun jälkeen päätin viimein tarttua oppimistehtävän kirjoittamiseen, sillä teksti siihen oli tuotettava ennemmin tai myöhemmin. En ole koskaan halunnut jättää tehtäviä viimeiseen mahdolliseen hetkeen, vaan tehdä ne rauhassa ajan kanssa, jolloin itsellä säilyy mahdollisuus muokata ja jalostaa omaa työtä oppimisprosessin aikana. Jotkut sanovat, että kauneimmat timantit syntyvät kovassa paineessa, mutta elämänlaadun turvaamiseksi ja viimeisten päivien stressin välttämiseksi suosittelen kaikille oppimistehtävän kirjoittamista vähitellen opintojakson edetessä, esimerkiksi sivu päivässä kahden viikon ajan. Alussa on mielestäni tärkeintä saada itseään niskasta kiinni ja työ aloitettua. Sen jälkeen lähes kaikki sujuu omalla painollaan. Tiedon jalostaminen, sen luominen ja ajattelu käynnistyvät kyllä omalla painollaan. Suosittelen tekemään aluksi raakaversion oppimistehtävän sisällyslusetelosta, johon opiskelija voi systemaattisesti laatia hahmotelman oman työnsä sisällöstä ja rakenteesta. Tässä vaiheessa kannattaa ehdottomasti käyttää hyväksi tehtävänantoa. Vaikka oma ajattelu ja yksilöllisyys ovatkin arvossaan nykyajan akateemisessa opiskelumailmassa, on syytä pitää mielessä kadetin elämän realiteetit ja tehdä opinnäytetyöt vastaamaan tehtä-

vänantoa ja käskettyjä muutovaatimuksia. Kriittisiä ajatuksia kukaan ei kiellä tieteen teossa, päinvastoin. Tärkeää on kuitenkin muistaa perustella omat näkemyksensä.

Oppimistehtävän kirjoittaminen oli työläs, mutta erittäin palkitseva kokonaisuus. Mielestäni nimenomaan kirjoittamisen aikana tapahtuu ajatusten suurin työstäminen, mikä lopulta näkyy hyvänä tekstinä ja kriittisinä ajatuksina paperilla. Kirjoittaminen ei ole tuottanut itselleni koskaan suuria ongelmia, joten kokonaisuuden hahmotuttua ajatukset olivat melko helposti työstettävissä oppimistehtäväksi. Näin jälkikäteen on mukava tартtua omaan oppimistehtävään, selailla ja lukeakin sitä. On helppo tehdä havaintoja oman ajattelun kehittymisestä ja kypsymisestä viimeisen puolen vuoden aikana. Johtamisen käsite on saanut ajatuksissani paljon laajemman merkityksen ja linkitän sen aiempaa voimakkaammin pedagogisiin asioihin. Lähes jokainen valmistuva upseeri aloittaa työnsä perusyksikössä kouluttajan tehtävissä, jolloin hän antaa omalla johtamisellaan ja pedagogisella osaamisellaan selvän esimerkin omille alaisilleen. Kouluttaminen ja johtaminen liittyvät varsinkin sotilas-yhteisöissä voimakkaasti toisiinsa, joten näiden asioiden pohdinnasta ei pidä tehdä liian hienoa ja akateemista. Vaikka käsitteet voivatkin olla hyvin abstraktilla tasolla, kannattaa mielestäni oma johtaminen ja johtajana kehittyminen sitoa omaan toimintaympäristöönsä, esimerkiksi perusyksikköön.

## **Ohjeita tulevaan**

Sanotaan, että suunnitelmallisuus tappaa luovuuden, mutta ryhmäkeskusteluihin tämä ei päde. Keskusteluista suurin osa menee hukkaan, jos niihin ei jotenkin valmistauduta. Valmistautumisen voi tietenkin toteuttaa eri tavalla: jotkut pöytätyöt kirjoja, jotkut alustavat esityksiä, toiset taas yksinkertaisesti kuuntelevat luennoilla. Koska kadetti on luonnostaan ahkera ja tunnollinen, mutta kiireinen, on suositeltavaa, että hän keskittyy eniten luennoilla kuunteluun ja oppiskeluun. Mentoritoiminnasta saa uskomattoman paljon enemmän irti, mikäli ryhmässä oikeasti mietitään niitä näkökulmia, jotka luennoilla eivät tulleet esille tai jotka olivat jonkun mielestä täysin vääriä. Loppuvaiheessa on myös tärkeää se, että yhä useamman tutustuessa kirjallisuuteen oppimistyön palautuksen lähetessä pidetään kirjallisuudessa esitettyjä kantoja keskiössä ja suhteutetaan niitä omiin kokemuksiin. Itse tutkielmaa ja sen kokonaisuuden hallintaa on hyvä pitää keskiössä loppupuolella, koska tutkielma jäsentää opetettua ja on varmasti kaikista opiskelijoista kiinnostava asia. Johtamisen opintojaksosta laadittava oppimistehtävä on joka tapauksessa yksi suurimmista ensimmäisen vuosikurssin aikana laadittavista töistä, joten siihen on suhtauduttava avoimesti ja kiinnostuneesti.

Myös itse tilaisuutta pitää hallita. Suurin osa ryhmistä varmaan tekee tämän ilman huomautustakin, mutta johtajuutta tarvitaan pienryhmässä. Jonkun on aina otettava vastuu siitä, miten keskustellaan. Johtaminen on upseerin perustaito, josta jokainen on jollain asteella kiinnostunut, joten se tulee puheenaiheena saamaan useita sivupolkuja, jonne niin mielellään harpattaisiin. Keskustelua on kuitenkin kohdennettava, sillä muuten mikään asiakokonaisuus ei saavuta mitään syvempää tasoa ja keskittyminen oleelliseen herpaantuu. Johtamisen opintojakso itsessään on hyvä osoitus johtajuuden tarpeesta. Oman johtamisen työn lopputulos on kokonaisuus, jonka muodostumista opintojakson aikana edesauttavat oma tiivis opiskelumotivaatio niin luennoilla kuin mentoreiden kanssa käytävissä keskusteluissa sekä se, että johtamisen perusteet tulevat tutuiksi.

Mitä tuleville kadettikursseille olisi syytä kertoa, on se, että aikaa tehtävän tekemiseen on varattava. Tehtävää ei ole mahdollista tehdä menestyksekkäästi kurssiopintojakson viimeisellä viikolla. Pystyäkseen tukeutumaan ryhmäkeskusteluihin ja luentoihin tehokkaasti on oppimistyötä kuljetettava niiden rinnalla koko opintojakson ajan. Oma työni oli lopulta kansilehtineen ja liitteineen yli 40 sivua paksu paperinippu, jonka työstäminen luonnollisesti vaati aikaa ja kärsivällisyyttä. Itse selvisin siitä hyvin, mutta ymmärrän kyllä monen opiskelijatoverini tuskan ja unettomat yöt tehtävän parissa. Luennot, pienryhmäkeskustelut ja itseopiskelu johtamisen opintojaksolla on helppo tiivistää yhteen ainoaan neuvoon tulevia kadettikursseja varten: ole aktiivinen, niin opit.

---

*Erik Korhonen, Touko Sandström ja Antti Vähäjylkkä ovat toisen vuosikurssin kadetteja. He opiskelevat Maanpuolustuskorkeakoulussa 95. Kadettikurssilla.*

# MENTORI OPISKELIJAN TUKENA

*Esko Vahtolammi (toim.), Stig-Göran Grönberg, Pekka Hiltunen, Juhani Loikkanen, Veikko Pentti, Vesa Tervo, Esko Vahtolammi*

Artikkelin tavoitteena on antaa uusille mentoreille sekä kokemusperäisiä että tutkittuun tietoon perustuvia vihjeitä vaativassa tehtävässä onnistumiseksi. Artikkelin käytännölliset tiedot perustuvat syksyllä 2008 Kadettikurssille 95 pidetyn Johtamisen laitoksen järjestämän Johtamisen perusteet (8 op) -opintojakson aikana saatuihin kokemuksiin. Tuolloin Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutettuun mentorointiin osallistui yhteensä 26 evp-upseeria kaikista puolustushaaroista ja rajavartiolaitoksesta. Palvelusarvot olivat välillä kapteeni-eversti ja ikäjakauma 51–70 vuotta. Mentoreiden lukumäärä mahdollisti kaksi mentoria noin kymmenen kadetin muodostaman opintoryhmän tueksi.

Artikkelin laatimiseen ovat osallistuneet ko. kurssilla mentoreina toimineet Stig-Göran Grönberg, Pekka Hiltunen, Juhani Loikkanen, Veikko Pentti ja Vesa Tervo sekä Esko Vahtolammi, joka vastasi artikkelin toimittamisesta.

## Mentoroinnin perusteet

Mentorointi on kokeneen asiantuntijan ja opiskelijoiden välistä vuorovaikutusta, jossa mentori antaa oppimista edistävää tukea, ohjausta ja palautetta oppimisprosessin edetessä.

Oppimisen ja siten myös ryhmäkeskustelujen tavoitteilla täytyy olla relevanssia eli tarkoituksenmukaisuutta sen todellisuuden ja niiden tehtävien kannalta, joihin opiskelijat koulutuksen saatuaan siirtyvät. Aikuisia koulutettaessa on erityisen tärkeää, että tavoitteet muotoillaan ja tiedotetaan konkreettisesti ja tarkasti. Tällöin opiskelijat kokevat ne olennaisiksi asetettujen päämäärien kannalta. Tavoitteen on oltava tiedottava, jolloin koulutusta järjestävä taho, opettajat ja opiskelijat ymmärtävät, mihin kurssilla tai koulutustilaisuudella pyritään. Opiskelijoille tämä on erityisen tärkeää, sillä vasta tavoitetietoinen toiminta koetaan mielekkääksi ja aktivoi toimintaan.

## Mentori opintojen tukena

Mentorien opiskelijoille kertomat kokemukset kyseisen opetuksen tarpeesta, oppimistavoitteiden ja oppisisältöjen tärkeydestä vahvistavat opiskelumotivaatiota. Opintoja tukevaa lisäarvoa saavutetaan käytännön sovelluksien ja käsiteltäviin asioihin liittyvien kokemusten esille tuomisella ja niistä keskustelemalla. Tämä aktivoi opiskelijoita ja monipuolistaa opetusta; keskusteluvalmius lisääntyy ja epäselviksi jääneet asiat selkiytyvät. Avoin, opintoja tukeva mentorointi ulottuu myös henkilökohtaisen ohjauksen antamiseen ja opiskelijoita askarruttavien asioiden käsittelyyn.

Tärkeää on, että mentorien antama kokemusperäinen tieto saadaan tukemaan sitä relevanttia oppiainesta, jota luennoilla, ryhmätyöskentelyssä ja oppimistehtävässä käsitellään. Teorioiden toteen näyttäminen, verifiointitaito, kokemusesimerkkien avulla laajentaa ja syventää oppimista.



Kokenut mentori tietää, että oppiaineisiin kohdistuvat asenteet ovat oppimisen tuote. Jos opiskelija kokee onnistumisen tunnetta, hän asennoituu opintoihinsa entistä myönteisemmin, lisää ponnistelujaan ja on valmis kehittämään ammatissa tarvittavia suoritusvalmiuksiaan. Menestyminen ja saavutettu tyytyväisyys lisäävät opiskeluharrastusta ja mielenkiintoa oppimista kohtaan. Opiskelijan mentorilta saama kannustus sekä opiskelun ohjaus ovat omiaan vahvistamaan motivaatiota ja lisäämään tyytyväisyyttä sekä opetusta että opiskelua kohtaan.

Aikuisopetuksen periaatteita ovat motivaatio, toiminta, palaute, jäsentely, havainnollisuus ja yhteistyö. Myös mentoroinnissa tulee arvioida näiden periaatteiden toteutumista. Tärkeää on, että opiskelijoiden kanssa käydään avointa opiskelun ja opetuksen kehittämiskeskustelua. Tämä vapauttaa ilmapiiriä, vahvistaa osallistumisvastuuta ja lisää vuorovaikutuksessa tarvittavaa ryhmän kiinteyttä, keskinäistä luottamusta ja arvostusta.

## **Mentorille asetettavat vaatimukset**

Hyvälle mentorille voidaan asettaa sekä sitoutumiseen liittyviä että tiedollisia ja taidollisia suosituksia hyvään tulokseen pääsemiseksi. Tämän artikkelin perusteena oleva kurssi toteutettiin kahden kuukauden aikana sisältäen 120 opintotuntia, joista 45 oli mentorointitunteja. Tämä merkitsi 17 mentoritilaisuutta, jotka normaalisti kestivät 2 oppituntia. Ryhmissä tapahtuvia mentorijohtoisia tilaisuuksia edelsi normaalisti kaksi tai kolme kurssin ohjelmaan sisältyvää lentoa. Kurssiin sisältyi yksi koko päivän kestävä mentorijohtoinen perehtyminen opintoryhmän itsensä valitsemiin kohteisiin. Käytännössä tämä merkitsi sitoutumista mentoritoimintaan kolmena päivänä viikossa lokakuun alusta marraskuun loppuun paria poikkeusta lukuun ottamatta.

## **Sitoutuminen mentoriksi**

Osallistumista pohtiessaan on henkilön erityisesti harkittava omia mahdollisuuksiaan osallistua mentorina täysipainoisesti luennoille sekä varsinaisiin ryhmätilaisuuksiin. Jos kullekin ryhmälle pääsääntöisesti nimetään kaksi mentoria, ei toisen mentorin poisjäänti yhdestä tai muutamasta ryhmätilaisuudesta ole vielä ratkaisevaa hyvään tulokseen pääsemisen kannalta.

Luennoille osallistuminen on suositeltavaa. Näin mentorit perehtyvät asioihin, joita käsitellään ryhmätilaisuuksissa ja heille muodostuu käsitys, miten kyseisiä asioita käsiteltiin luennoilla ja mistä asioista luennoilla keskusteltiin.

## **Mentorin tiedollisista ja taidollisista vaatimuksista**

Ennen opintojakson alkua mentoreille järjestettiin kaksipäiväinen perehdyttämistilaisuus. Siihen osallistuminen antoi hyviä perusteita mentorin tehtävään ja alustavat tietotekniset valmiudet kurssin läpiviennissä käytettyyn puolustusvoimien koulutusportaaliin (KOPO).

Opintojaksolla käsiteltiin varsin laajasti johtamisen perusteisiin liittyviä asioita. Siksi kurssin luento- ja oheismateriaaliin perehtyminen on minimivaatimus valmistautumiselle. Laajempaakin alan materiaaliin perehtymistä voidaan suositella.

Mentorin tulisi valmistautua ryhmätilaisuuksiin niin, että hänellä on valmisteltuna varalle luennoilla käsiteltäviä asioita sivuavia konkreettisia esimerkkejä, kysymyksiä ja keskustelunaiheita. On kuitenkin muistettava, että mentorin tehtävänä ei ole pitää luentoja ryhmälle.

## Mentoroinnin toteutus

### Ryhmätyöskentelyn perusteita

Johtamisen perusteet -opintojakso kuuluu kadettien perusopintoihin. Opintojakson tavoitteet olivat käsityksen hankkiminen johtamisesta tieteenalana, perehtyminen keskeisiin teorioihin ja malleihin sekä tutustuminen johtamisen klassikoihin. Keskeistä oli hahmottaa johtamisen nelikenttä ja toimintaympäristöt.

Opintojakso oli jaettu kolmeen toteutustapaan: opettajien ja asiantuntijoiden luentoihin, ryhmätyöskentelyyn ja opiskelijoiden itseopiskeluun. Painopiste oli selkeästi ryhmätyöskentelyssä ja mentoreiden toteuttamassa ryhmien ohjauksessa. Opiskelijoiden ja erityisesti heitä ohjaavien mentoreiden on siten hallittava ryhmätyöskentelyn keskeisiä perusteita ja menetelytapoja.

Ryhmätyöskentely on vuorovaikutukseen perustuvaa oppimisen edistämistä. Vuorovaikutuksessa vaikutetaan vuorotellen puhumalla ja kuuntelemalla. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa kaikki osapuolet ovat myönteisesti läsnä ja heillä on halu ymmärtää toisiaan. Oppimisen ilmapiiri on suotuista. Ryhmän vuorokeskustelun eli dialogin tavoitteena on yhdessä syventää ymmärrystä aiheesta. Tavoite voidaan jakaa keskustelusta oppimiseen, itsenäisen ajattelun oppimiseen, erilaisten näkökulmien yhdistämiseen, opittavan asian hahmottamiseen yhdessä ja uuden ymmärryksen tuottamiseen.

Vuorovaikutuksellisessa ryhmäohjauksessa mentorin ohjaama keskustelevalle opetus perustuu kaksisuuntaiselle viestinnälle ja rakentuu kaikkien ryhmään kuuluvien (ml. mentori) väliselle mielipiteenvaihdolle. Tämä edellyttää keskustelukynnyksen madaltamista ja keskusteluvalmiuksien kehittymistä. Ryhmän sosiaalisen ilmapiirin on oltava rohkaiseva sekä pohdittavien aiheiden kiinnostavia ja oppimistehtävää tukevia. Mentorin ohjaama avoin keskustelu selkeyttää epäselviksi jääneitä asioita ja monipuolistaa ongelmaan liittyviä näkemyksiä ja kannanottoja.

Tavoitetietoisessa ryhmäohjauksessa mentorin tulee selvittää itselleen ja opiskelijoille opetustavoitteet motivoivasti. Usein nämä tavoitteet ilmaistaan elämässä, ammatissa tai tehtävässä vaadittavina tiedollisina, taidollisina ja asenteellisina valmiuksina. Mentorien esittämät kokemukset ja esimerkit vaadittavista osaamistasoista eri tilanteissa kannustavat oppimiseen.

Ryhmätyöskentelyn haasteita ovat vapaamatkustajuus eli itsekäs ryhmän hyödyntäminen vailla omaa panostusta sekä ryhmäajattelu eli enemmistön tai vahvojen jäsenten ajattelun myötäily ja samalla innovatiivisuuden estymisen sekä selkeiden ohjeiden ja tavoitteiden puute.

Ryhmällä on Tuckmanin mukaan havaittu olevan elinkaarensa aikana viisi vaihetta, jotka ovat muotoutumisvaihe, kuohuntavaihe, normienluomisvaihe, toteuttamisvaihe ja lopetta-

misvaihe. Vaiheiden järjestys saattaa myös vaihdella. Aloitus- ja muotoutumisvaiheessa ryhmän jäsenet voivat olla hämmentyneitä ja arkoja. Ryhmää on vaikea saada puhumaan ja kyselemään. Ryhmä kaipaakaan ohjeita ja sääntöjä.

Kuohuntavaiheessa jäsenet voivat testata toisiaan ja myös mentoria. Uskalletaan ilmaista rohkeammin omia käsityksiä ja aiheuttaa ristiriitoja ja kuohuntaa.

Normienluomisvaiheessa ilmapiiri selkiytyy. Osallistujat alkavat luoda yhteisiä pelinsääntöjä ja tavoitteita.

Toteuttamisvaiheessa ryhmä työskentelee jo perustehtävänsä mukaisesti ja oppimista tapahtuu. Ryhmä arvioi oppimistaan säännöllisin väliajoin, kunnes lopettamisvaiheessa pysähtytään tekemään lopulliset arviot tavoitteen saavuttamisesta. Samalla on perusteltua käydä palautekeskustelu ryhmän kokonaistyöskentelystä.

## **Ryhmätyöskentelyn menettelytapoja ja tekniikkaa**

### **Ryhmäytyminen**

Kadettien muodostamat opiskelijaryhmät olivat ryhmäytyneet kurssinsa alussa ennen opintojaksoa. Noin kymmenen hengen ryhmät olivat muodostuneet varsin homogeenisiksi taustaltaan samojen puolustushaarojen, aselajien tai myös koulutushaarojen kadeteista. Muutama opintojaksolle osallistunut ulkopuolinen korkeakouluopiskelija (nk. joo-opiskelija) toi ryhmään uutta näkemystä. Toisaalta ulkopuolisten opiskelijoiden tietämys puolustusvoimista on yleensä rajoittuneempi kuin kadettien, mikä on otettava huomioon henkilökohteisessa ohjauksessa.

### **Aloitukseen on panostettava**

Aloitus- ja muotoutumisvaiheessa mentoreiden rooli on hyvin keskeinen. On murrettava alkujäykkyys ja mahdollinen arkuus sekä aloitettava myönteisen opiskeluilmapiirin luominen. Ensimmäisen istunnon keskeisiä aiheita voivat olla yleisen esittelykierroksen läpikäyminen, työskentelytavoista ja säännöistä sopiminen sekä yleiskeskustelu opintojakson toteutuksesta ainelaitoksen aloitusluentojen pohjalta.

Yleinen esittelykierros voidaan aloittaa mentorin omalla puheenvuorolla. Opiskelijat esittäytyvät tämän jälkeen kukin vuorollaan. Esittelykierrokseen kannattaa käyttää aikaa. Kierroksen lopulla mentorit voivat tehdä yleisluontoisen yhteenvedon näkemyksestään ryhmän jäsenistä ja kokoonpanosta. Parhaimmassa tapauksessa alkujäykkyys on saatu murrettua.

### **Selkeät pelisäännöt yhtenäistävät toimintaa**

Toisena keskeisenä asiakokonaisuutena sovitaan ryhmän työskentelytavoista ja säännöistä. Mentoreiden on syytä selvittää aluksi oma roolinsa ryhmän jäsenenä, opiskelun ja opiskelijoiden tukena sekä isona veljenä. Työskentelytapojen ja sääntöjen sopiminen voidaan toteuttaa keskustelussa, jossa aiheina ovat mm. sinuttelukäytäntö, ryhmän puheenjohtajuus

ja sihteerin tarve, istumajärjestys, kannettavien tietokoneiden eli ”lappäreiden” käyttö sekä säännöt tauoista ja muista käytännön järjestelyistä. Käytännön menettelytapojen sopimisen yhteydessä voidaan sopivasti sivuten käsitellä upseerille kuuluvia hyviä tapoja.

Sihteerin käyttämistä ei koettu tarpeelliseksi. Henkilökohtaisen oppimisen kannalta parempaan tulokseen päästään siten, että jokainen itse tekee keskustelun aikana muistiinpanoja omien tarpeidensa mukaan. Yhden pöytäkirjan laatiminen voi vääristää omaa kokemuspäistä oppimista henkilötasolla.

Opiskelijat ovat tottuneet käyttämään henkilökohtaisia tietokoneitaan muistiinpanovälineenä. Keskustelun aktiivisuuden kannalta voi kuitenkin olla eduksi, että ”lapparit” jätetään pois ja muistiinpanot tehdään paperille. Muistiinpanot voi myöhemmin täydentää ja viedä koneelle. Tätä menettelytapaa voisi kokeilla jossain istunnossa ja sopia sen perusteella jatko-toiminnasta. Toisaalta lapparit ovat nykyaikaa ja mahdollistavat tarvittaessa ryhmätyöskentelyn aikana yhteydet suoraan tietolähteille (netti, omat tiedostot jne.), joten niiden käytöllä on sekä etunsa että haittansa.

Sinuttelu osoittautui luonnolliseksi tavaksi ryhmän sisäisessä viestinnässä. Käytäntö on tietenkin jokaisen mentorin itse harkittava omien periaatteidensa mukaisesti. Sinuttelun käyttö on eräs upseerikasvatukseen kuuluva ominaispiirre, joten se tulee ”käynnistää” mentorin johdolla perinteiden mukaisesti valottaen samalla sinuttelun käytön yleisiä periaatteita.

Ryhmän puheenjohtajuuden kierrätys on perusteltua tasapuolisuuden ja ryhmän aktivoimisen kannalta. Ryhmän tulee antaa puheenjohtajalle istunnon päätteeksi palaute hänen onnistumisestaan keskustelun johtamisessa; näin jokainen johtamissuoritus voidaan hyödyntää oppimismielessä. Mikäli ryhmään on syntynyt avoin ja keskustelevalta ilmapiiri, tarjoaa se rehelliselle ja kehittäväälle palautteelle onnistumisen edellytykset.

## Tavoitteet läpinäkyviksi

Ensimmäisen istunnon kolmannessa vaiheessa voidaan käydä yleiskeskustelu opintojakson toteutuksesta ja tavoitteista ainelaitoksen aloitusluentojen pohjalta. Istunnon lopuksi kannattaa sopia seuraavan istunnon puheenjohtaja tai koko opintojakson puheenjohtajien vuoroluettelo sekä mahdollinen seuraavan istunnon teema. Ryhmätyöskentelyn alkuistunnoissa on eduksi käydä istunnon päätteeksi keskustelu teemasta ”Miten valmistaudun seuraavaan istuntoon?”

Myöhemmissä istunnoissa mentori toimii omassa roolissaan opiskelijoiden ohjaajana ja tukena. Kokemusten perusteella mentori joutuu palaamaan sovittuihin sääntöihin ja ohjaamaan keskustelua perustehtävän suuntaan, kannustamaan, tekemään kysymyksiä ja vastaamaan esitettyihin kysymyksiin oman asiantuntijuutensa ja kokemuksensa pohjalta. Samoin usein joudutaan palaamaan jo käsiteltyyn aiheeseen ja syventämään sitä uudesta näkökulmasta. Mentoreiden analyyttinen ja rauhallinen viestintä sekä moitteeton suomen kielen käyttö tarttuu kokemuksen mukaan opiskelijoihin ja parantaa heidän keskusteluvälmiuksiään, kielenkäyttöään ja yhteistyötaitojaan.

## Palautteeseen on varattava aikaa

Opintojakson ryhmätyöskentelyn lopettamisvaiheessa on syytä kerätä opiskelijapalaute. Mentorin on myös annettava palaute opiskelijoille ainakin ryhmän toiminnasta kokonaisuutena. Mentorin on harkittava erikseen, antaako hän opiskelijoille henkilökohtaisen palautteen ja miten hän sen tekee. Saatujen kokemusten mukaan opiskelijat olivat tyytyväisiä saadessaan opintojensa alkuvaiheessa henkilökohtaista palautetta toiminnastaan korkeakoulun ”ulkopuoliselta” ja varttuneemmalta upseerilta. Opintojakson kokonaisuus kannattaa analysoida viimeisen istunnon aikana järjestettävässä keskustelussa. Samalla on hyvä käydä läpi, saavutettiinko asetetut tavoitteet.

## Kadettien aktivointi

Suurin osa kadeteista on vastikään päättänyt koulunkäyntinsä ja suorittanut varusmiespalveluksensa. Heidän kokemusmaailmansa on sen mukainen. Kurssin alkaessa moni etsii vielä paikkaansa kadetti yhteisössä, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja jopa vetäytymistä ensimmäisissä ryhmäkeskusteluissa. Ryhmäistuntojen puheenjohtajina toimivilla kadeteilla oli usein vaikeuksia aktivoida ryhmää ja viedä keskustelua eteenpäin. Tästä johtuen mentorin tulee, varsinkin alkuvaiheessa, mutta myös myöhemmin, toimia fasilitaattorina, joka avustaa ryhmää ”vaikean kohdan” yli. Toisin sanoen hän joutuu ajoittain ottamaan puheenjohtajan roolin keskustelun viemiseksi eteenpäin. Tämä tarve toivottavasti vähenee opintojen edetessä. Mentorin on kuitenkin jatkuvasti seurattava keskustelua ja pidettävä se oikeilla urilla ja aiheessa.

Ryhmäkeskustelussa on olennaista, että kaikki ryhmän jäsenet ovat siinä aktiivisia ja tasavertaisia. Mentori ei voi asettautua ryhmän ylä- tai ulkopuolelle, vaan hänen on oltava ryhmän jäsen – toivottavasti muuta ryhmää kokeneempi ja asiantuntevampi jäsen. Ryhmän toiminnan aktivoimiseksi tulee sen kommunikointitapaa kehittää uutta luovaksi prosessiksi – ahaa-elämyksiä tuottavaksi. Tähän tavoitteeseen päästään mm. avoimen dialogin avulla.

## Dialogi on mentorin työkalu

Dialogia voidaan kuvata keskusteluna, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja heidän välillään vallitsee luottamuksellinen suhde. Yhdessä ajatteleminen tarkoittaa, että kukaan ei voi huolehtia vain omasta asemastaan keskustelussa, vaan jokaisen on myös kuunneltava muita – jaetaan yhdessä kokemuksia ja tietoa, luodaan kaikille osallistujille mahdollisuus syventää käsitystään käsiteltävästä asiasta.

Dialogi on mentorin työkalu, joka antaa mahdollisuuden asioiden yhteiseen pohdintaan ja reflektointiin. Se on keino voimistaa nuoren opiskelijan sisäistä voiman tunnetta, voimaantumista, kun hänen esittämilleen ajatuksille osoitetaan arvontoa ja hyväksyntää ryhmässä.

Johtamisen perusteet -opintojakso on kadeteille ensimmäinen laajempi opintojakso. Sen luentojen määrä, luettavan aineiston laajuus ja ennen muuta oppimistehtävän mittavuus tuntuivat monesta kadetista ylitsepääsemättömältä tehtävältä. Tämä korostaa mentorin roolia fasilitaattorina ja opiskelutottumusta vailla olevien kadettien avustajana ja rohkaisijana. Koska ryhmäkeskustelujen tarkoituksena on syventää niitä edeltäneitä luentoja, ovat luen-

toaineisto, luennolla käsitellyt asiat, opiskelijoiden havainnot ja pohdinnat luennosta sekä aiheeseen liittyvä kirjallisuus keskustelun lähtökohta. Keskustelussa on sitten löydettävä ne asiat ja ilmiöt, joita on syytä yhdessä syvemmin pohtia.

## Kokemuspohjan ajallinen ulottuvuus

Opiskelijoiden ajallisesti rajoittuneesta kokemusmaailmasta johtuen ensimmäisissä keskusteluissa liikutaan lähes kokonaan yksittäisissä koulumaailman ja varusmiesajan kokemuksissa tai tapahtumissa. Tämä on luonnollisesti hyväksyttävä asia, koska jokaisella on silloin myös mahdollisuus omilla kokemuksillaan osallistua keskusteluun. Mentorin tehtävänä on johdattaa opiskelijat näkemään, miten heidän yksittäiset kokemuksensa liittyvät käsiteltävänä oleviin johtamisopillisiin ilmiöihin – miksi jotakin johtamiskäyttäytymistä, oman tai toisen henkilön, seurasi tietynlainen reaktio tai tunne.

Ryhmäkeskustelu edellyttää, että aiheeseen kuuluvat käsitteet ja määritelmät tunnetaan. Mentori voi työskentelyn lomassa tarkistaa keskeisten luennolla esille tulleiden käsitteiden ”oivaltamistilanteen”. Hänen täytyy herättää kiinnostus opintojakson keskeisiä kirjoja kohtaan. Koska kadeteilla on jatkuva ajanpuute muun palveluksen ja myös tarvittavan vapaa-ajan johdosta, perehtyminen kirjallisiin lähteisiin saattaa edellyttää mentorilta alkuvaiheessa varsin määrätietoisia kehotuksia perehtyä lähteisiin.

Oppimistehtävän laatiminen ja muut kadetin elämään kuuluvat asiat kuormittavat heitä aivan riittävästi, mikä on otettava huomioon valmistautumistehtävien antamisessa. Tässäkin on muistettava korkeakoulun periaate, jonka mukaan kadetti on itse vastuussa opinnoistaan. Hänen on kyettävä itse suunnittelemaan ajankäyttönsä kulloistenkin vaatimusten mukaisesti.

## Eräitä erityiskysymyksiä

### Puolustushaarojen väliset erot

Mentoritoiminnan kokonaisuuden kannalta on ehdottoman tärkeää, että eri puolustushaarojen edustus olisi mahdollisimman kattava. Se tuo syvyyttä mentoreiden kesken käytävään keskusteluun ja lisää eri lähtökohdista tulevien kadettien ymmärtämistä. Tämä on varmasti eduksi, jos joudutaan tilanteeseen, jossa esimerkiksi maavoimien upseeri mentoroi ilmavoimien kadettiryhmää tai päinvastoin. Mentoreiden välillä käytävän keskustelun kautta saadaan jaettua eri puolustushaarojen toiminnassa ja mahdollisesti kulttuurissa olevia eroja.

Eri puolustushaarojen kadeteilla on erilainen tausta. Ilmavoimien (lento-)kadetit ovat muihin verrattuina sekä iältään että joukko-osasto- ja johtamiskokemuksiltaan kokemattomampia. Useimmat maavoimien kadetit ovat palvelleet esimerkiksi väliaikaisina kouluttajina joukko-osastoissaan ennen kurssille tuloaan. Nämä kokemukset ilmavoimien kadeteilta puuttuvat. Lisäksi lentokoulutus on vienyt leijonanosan heidän varusmiespalveluksestaan ja heidän johtamiskokemuksensa rajoittuvat vain vähäiseen vertaisjohtamiseen. Merivoimissa ja maavoimissa eräiden teknisten erikoisaselajien tai -alojen kohdalla tilanne on varmaankin samansuuntainen.

Mikäli halutaan pyrkiä optimaaliseen opintotulokseen, on hyvä muodostaa ryhmät ja valita niiden mentorit samasta puolustushaarasta. Näin puolustushaarojen johtamiskulttuurien ja toimintatapojen sekä toimintaympäristön erot voidaan parhaiten ottaa huomioon ja hyödyntää syventävissä keskusteluissa.

## **Oppimistehtävä**

Kadeteilta vaadittiin opintojakson ”päättötyönä” noin 20–30 sivun laajuinen oppimistehtävä. Kadetti käsittelee siinä kurssiin liittyviä näkökulmia peilaten niitä omaan kokemuseräiseen taustaansa. Kirjallisen työn mahdollisena ohjeena oli tutkimustöistä annettu yleisohje. Työn tekemisen tekniikkaa ei varsinaisesti opetettu.

Useimmille kadeteille tällainen tehtävä oli ensimmäinen laatuaan ja he ymmärrettävästi kokivat sen haasteellisenä. Tämä tuli selkeästi esille ryhmäkeskusteluissa, joissa ajoittain haettiin perusteita tehtävän laatimiseen. Siksi olisi hyvä, jos mentoreilla olisi kokemusta oppinnäytetöiden ohjauksesta. Myös suomen kielen kieliopin perusteiden hallintaa tarvitaan, sillä usealla kadetilla selkeän ja sujuvan suomen kielen tuottaminen sekä pilkku- ym. kielioppisääntöjen hallinta oli puutteellista.

Oppimistehtävän arviointi opintojakson jälkeen sisältyi mentorin tehtäviin. Objektiiivisen arvioinnin takaamiseksi mentori arvioi muun kuin omaan ohjausryhmäänsä kuuluneen kadetin oppimistehtävän. Mentorin tuli antaa ainakin sanallinen arviointi oppimistehtävän sisällöstä. Arviointia ja sen periaatteita käsiteltiin mentoripalavereissa arviointiperusteiden yhtenäistämiseksi.

## **Upseerikasvatus**

Upseerikasvatusta tulee käsitellä ryhmien työskentelyn ohessa, mutta se ei saa olla itsetarkoitus. Mentorin tulee omalla esimerkillään luontevasti tuoda esille hyvään upseeriuteen kuuluvat ominaispiirteet. Maanpuolustuskorkeakoulussa vallitsevat upseerikasvatuksen periaatteet tulee saattaa mentoreiden tietoon ennen ohjauksen alkua. Näin vältetään ristiriidat mentoreiden ja Maanpuolustuskorkeakoulun vakinaisten opettajien toiminnassa. Tyylierot saattavat hämmentää nuorta kadettia, jos ryhmissä vaaditaan mentorin mielen mukaisia käytöstapoja ja ne poikkeavat virallisesta ”protokollasta”. Ryhmätyöskentelyssä on luontevasti tuotava esille täsmällisyyttä, kiinnitettävä huomiota kadettien läsnäoloon, pukeutumiseen jne. Kohteita on runsaasti ja mentorin tulee osata valita upseerikasvatuksensa menettelytavat siten, että se ei heikennä opintojen sujuvuutta.

## **Teemapäivä**

Opintojaksoon sisältyi teemapäivä, jonka tarkoituksena oli monipuolistaa ja syventää johtamisen eri elementtejä. Kukin ryhmä saattoi melko vapaasti valita tutustumiskohteensa. Suunnittelun lähtökohtana tulee olla kadettien aktivointi ja osallistaminen teemapäivän aihealueen ja kohteen valintaan. Suunnittelu tulee aloittaa heti kurssin alkuvaiheessa. Näin kadetit sitoutetaan tehtyyn valintaan ja saadaan tehokkaammin suunnittelemaan päivän tapahtumia. Mentorin kokemuspohja ja henkilösuhteet edesauttoivat ratkaisevasti sopi-

vien kohteiden valinnassa. Mentoripalaverissa kohteet pitää sopia alustavasti, etteivät useat yhteydenotot kohdistu samaan kohteeseen. Jossain tapauksessa voisi olla eduksi jopa yhdistää kaksi ryhmää, mikäli valittu kohde sen mahdollistaa.

Kannusteena toiminnalle olkoon seuraava erään mentorin toteamus: ”Hieno syksy, sai työskennellä nuorten ja fiksujen kavereiden kanssa. Joutui itekin miettimään johtamistilanteita ja vastaamaan haastaviin kysymyksiin. Luennoilla istuminen oli antoisaa ja syvensi omaa tietoa – luentoja kuunteli mielenkiinnolla ja omiin kokemuksiinsa reflektoiden.”

---

*Yleisesikuntakommodori (evp) Stig-Göran Grönberg on palvellut mm. opettajana ja kadettikurssin johtajana Rannikkotyöstökoulussa, opettajana Sotakorkeakoulussa, Turun Rannikkorykmentin esikuntapäällikkönä, Hangon Rannikkopatteriston ja Uudenmaan Prikaatin komentajana, sotilasasiamiehenä Ruotsissa ja hallintojohtajana Maanpuolustuskorkeakoulussa.*

---

*Yleisesikuntaeversti (evp) Pekka Hiltunen on peruskoulutukseltaan lentoupseeri ja on lentänyt virkauransa aikana yli 3300 tuntia ilmavoimien lentokalustolla. Hän on toiminut mm. seitsemän vuotta koelentäjänä ja lentänyt 15 eri konetyypillä. Sotakorkeakoulun jälkeen hän on toiminut Ilmavoimien Esikunnan henkilöstöosastolla apulaisosasto- ja osastopäällikkönä. Hän on ollut Ilmavoimien Teknillisen koulun johtaja ja Satakunnan Lennoston komentaja.*

---

*Yleisesikuntaeverstilutnantti (evp), hallintotieteiden maisteri Juhani Loikkanen on toiminut koulutus- ja päällikkötehtävissä ilmatorjuntajoukoissa ja Ilmavoimien esikunnassa sekä Ilmatorjuntakoulussa. Hän vastasi puolustushallinnon toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelusta Puolustusministeriössä yli kuuden vuoden ajan. Hän oli YK:n sotilastarkkailijana Lähi-Idässä, sotilasedustajana Suomen YK-edustustossa New Yorkissa, Pääesikunnan kansainvälisen osaston apulaisosastopäällikkönä ja kansainvälisten asioiden johtajana Maaanpuolustuskorkeakoulussa. Aktiivipalveluksen jälkeen hän toimi mm. sotilasosaston johtajana International Institute of Humanitarian Law -järjestössä Sanremossa, Italiassa. Tämän lisäksi hän on toiminut sodan lakien kouluttajana lukuisilla kansainvälisillä kursseilla eri puolilla maailmaa.*

---

*Yleisesikuntaeverstilutnantti (evp), kasvatustieteiden tohtori Veikko Pentti on turvallisuuskasvatuksen dosentti Helsingin yliopistossa. Hän on toiminut useiden vuosien ajan opettajana, Kadettikoulussa, Sotakorkeakoulussa ja Maanpuolustuskorkeakoulussa sekä vierailevana professorina Yhdysvalloissa.*

---

*Yleisesikuntaeversti (evp) Vesa Tervo on palvellut mm. Pohjoisen Maanpuolustusalueen Esikunnan päällikkönä, Johtamisen laitoksen johtajana, Jääkäriprikaatin komentajana, apulaisosastopäällikkönä pääesikunnan operatiivisella osastolla, Kymen Jääkäripataljoonan komentajana sekä koulutuspäällikkönä Maanpuolustuskorkeakoulussa. Lisäksi hän on toiminut pataljoonapuseerina YK:n suomalaisessa valvontajoukossa Golanilla, toimistopäällikkönä ja toimistoupseerina Kuopion Sotilaspiirin Esikunnassa ja Savo-Karjalan Sotilasläänin Esikunnassa. Nuorempana upseerina hän palveli joukkueen johtajana ja komppanian varapäällikkönä Reserviupseerikoulussa sekä Kainuun Prikaatissa.*



*Yleisesikuntaeversti (evp) Esko Vahtolammi on palvellut kouluttaja-, päällikkö- ja suunnittelutehtävissä pioneerijoukoissa ja Pääesikunnassa sekä operaatiopäällikkönä Itäisen Maanpuolustusalueen esikunnassa. Hän on toiminut useiden vuosien ajan opettajana Kadettikoulussa ja Sotakorkeakoulussa. Eläkkeelle hän jäi Maanpuolustuskorkeakoulun hallintojohtajan ja samalla vararehtorin tehtävästä.*

## Lähteet

Pentti, V. (1982). Kadettien suoritusmotivaatio: tutkimus Kadettikoulussa opiskelevien suoritusmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Julkaisusarja A. Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitos.

Lindblom-Yläne, S. – Nevgi, A. (2007). Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, J. – Heikkilä, K. (2005). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Karhu, K., toim. (2004). Mentorointi: opas Oulun yliopiston mentoriohjelmiin osallistuville. Oulun yliopisto.

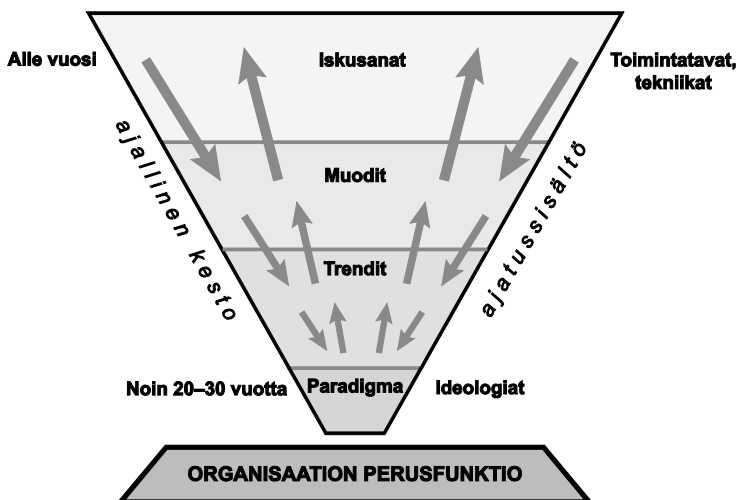
# JOHTAMISOPIT JA NIIDEN LEVIÄMINEN

*Hannele Seeck*

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa, sillä yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorian tarkoituksena on puolestaan tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmista. (Wren 2005, 3; Seeck 2008, 18.)

Johtamista voidaan tarkastella usean erilaisen näkökulman kautta. Johtamisen tarkasteleminen kontekstisidonnaisesti kiinnittää huomion siihen toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu (Nivala 2006, 129). Johtaminen voidaan nähdä myös yhteisöllisenä ilmiönä (Huhtinen 2006, 223). Ihmisten johtaminen on myös palvelutehtävä, sillä johtajan tulee mahdollistaa työnteolle sopivat olosuhteet sekä auttaa ihmisiä saamaan esiin parhaat puolensa (Juuti 2006, 232). Johtaminen on myös merkitysten rakentamista (mt., 233). Johtaminen on siten organisaation arkeen kiinteästi liittyvä ilmiö, sillä merkityksiä muokataan ja tuotetaan organisaation arjessa (Huhtala 2004). Voidaankin ajatella, että johtaja muovaa todellisuutta omalla toiminnallaan (Juuti 2006, 19). Sanotaan, että suomalainen johtaminen on kehittynyt ainakin 1900-luvun puoleenväliin saakka yhtäältä tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin oppien pohjalta, ja toisaalta armeijan johtamisperiaatteiden perustalta. (Silén 2006, 13, ks. Seeck 2008, 18.) Lisäksi taustalla on vaikuttanut myös luterilainen etiikka (emt.).

Johtaminen perustuu tietoon, taitoon ja kokemukseen. Johtajat ja johtaminen ovat jatkuvasti erilaisten ismien ja oppien kohteena. Johtamiskirjallisuudessa nousee esiin nopeaan tahtiin erilaisia johtamismuoteja ja -trendejä (Koontz 1961; 1980). Saman aikakauden joh-



**Kuvio 1:** Paradigmojen, trendien, muotien ja iskusanojen keskinäiset suhteet

tamistavoista ja johtamiskirjallisuudesta on löydetävissä usein lukuisia yhdistäviä piirteitä. Historiallisen tarkastelun avulla on mahdollista löytää johtamisesta erilaisia piirteitä ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat siihen tapaan, jolla johtaminen tapahtuu käytännössä. Erotan toisistaan kolme erilaista tapaa hahmottaa johtamisen piirteet, johtamismuodit, johtamistrendit ja johtamisparadigmat, joista johtamismuodit ovat historiallisesti kaikkein lyhytkestoisimpia, ja vastaavasti johtamisparadigmat kaikkein pitkäkestoisimpia.

Johtamismuodit ovat rationaalisia, innovatiivisia ja toiminnallisia välineitä, jotka tarjoavat keinoja organisaation suorituksen parantamiseen. Samaan aikaan johtamismuodit vanhenevat ja muuttuvat kuitenkin nopeasti, sillä ne keskittyvät ratkaisemaan organisaatioiden arjesta esiin kumpuavia ajankohtaisia ongelmia. (Abrahamson 1991; Abrahamson & Fairchild 1999.) Johtamistrendit ovat puolestaan pitkäaikaisempia, organisaation käytäntöjä pysyvämmin muokkaavia tapoja, esimerkiksi laatu- ja prosessijohtamisen opit. (Carson ym. 2000, 1143; Letscher 1994, 38). Johtamis- tai organisaatioparadigmasta voidaan puolestaan puhua silloin, kun teoriasta tai viitekehyksestä tulee oikeana pidetty, yleisesti hyväksytty tai vallitseva vuosikymmeniksi (Kuhn 1962, Burrell & Morgan 1979, Guillén 1994, Barley & Kunda 1992). Tieteellinen liikkeenjohto on tunnetuimpia esimerkkejä vuosikymmeniä vaikuttaneesta johtamisparadigmasta.

Barleyn ja Kundan (1992) mukaan johtamisen teorioita ja niistä kumpuavia käytännön johtamistekniikoita ja -malleja voidaan käsitellä ideologisia ominaispiirteitä sisältävinä retoriikkoina, jotka jäsenyvät historiallisesti eri paradigmoiksi. Ajatus paradigmoista pohjautuu Thomas Kuhnin teokseen *The Structure of Scientific Revolutions* (1962/1970). Teoksessa Kuhn esittää, että tieteessä tapahtuu aika ajoin vallankumouksia. Tieteelliset vallankumoukset syntyvät silloin, kun löydetään uusia ilmiöitä, joita vakiintunut tieteellinen selittämis-tapa eli normaalitiede ei kykene selittämään. Paradigmat ovat Kuhnin tulkinnassa tieteen tai sen osa-alueen perusoletuksia, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaisiksi. Paradigmat ohjaavat tutkimuksen suuntautumista ja teorianmuodostusta tiedeyhteisön sisällä. Paradigma on yleisesti hyväksytty ja oikeana pidetty teoria tai viitekehys, joka on vallitsevassa asemassa. Vakiintunutta paradigmaa ei julisteta paikkansapitämättömäksi, ennen kuin tarjolla on uusi ehdokas sen tilalle. (Kuhn 1962/1970.) Kuhn puhuu teoksessaan erityisesti luonnontieteiden selittämisestä, mutta Kuhnin teoksen jälkeen on alettu tutkia, kuinka paradigmojen käsitettä voidaan soveltaa yhteiskunta- ja ihmistieteisiin (Burrell & Morgan 1979/2003; Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1997; Guillén 1994; Seeck 2008).

Johtamisparadigmat ovat perustavanlaatuisia ja useita vuosikymmeniä kestäviä ajattelumalleja, jotka vaikuttavat siihen, miten johtamisen ja organisaation tehtävä ja merkitys ymmärretään (Barley & Kunda 1992; Seeck 2008). Mauro Guillénin (1994) mukaan paradigma on järjestelmä, joka koostuu useista toisiinsa sitoutuneista ideoista ja tekniikoista, ja se tarjoaa sekä diagnoosin että ratkaisun käsillä oleviin ongelmiin. Jokainen johtamisparadigmoista on kyennyt vastaamaan johonkin perimmäiseen yhteiskunnan ja teollisuuden kehityksen mukanaan tuomaan ongelmaan, esimerkiksi talouden rakenteessa tapahtuneisiin muutoksiin tai kansainvälisten voimien mukanaan tuomiin muutoksiin (Seeck 2008, 288). Johtamisparadigmojen omaksumiseen vaikuttavat useat erilaiset institutionaaliset tekijät, esimerkiksi valtion sääntelytoiminta ja ammattiyhdistysliikkeen asema yhteiskunnassa (Guillén 1994; Wren 2005; Seeck 2008).

Mauro Guillénin (1994) mukaan paradigmoilla on teknisiä ja ideologisia ominaispiirteitä. Ideologisia ominaispiirteitä ovat mm. paradigman esittämät näkemykset työntekijästä, organisaatiosta ja mahdollisista konflikteista, sekä käsitys siitä, mihin ongelmiin organisaation tulisi kyetä tarjoamaan ratkaisu. Teknisiin ominaispiirteisiin puolestaan kuuluu monien toiminnan kannalta välttämättömien asioiden hoitaminen, esimerkiksi työtehtävien jako, työprosessin organisoiminen ja työntekijöiden valitseminen sekä työpaikan valtarakenteet ja kannustamisen ja palkitsemisen tavat (Guillén 1994, 7–15; Seeck 2008, 21).

Johtamisparadigmat on kehitetty pääasiassa Yhdysvalloissa. Keskeisiä johtamisoppeja on muovattu ja jatkokehitetty kuitenkin myös mm. Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Saksassa ja Japanissa. Yleisesti käytetyn erottelun mukaan teollisuusmaissa on vallinnut 1900-luvulla neljä historiallisesti vakiintunutta johtamisparadigmaa. Nämä paradigmat ovat tieteellinen liikkeenjohto/taylorismi, ihmissuhdekoulukunta, systeemirationalismi/rakenneanalyysi ja kulttuuriteoriat. (Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1991; Guillén 1994.) Yhdysvalloissa tieteellinen liikkeenjohto vallitsi vuosina 1900–1923, ihmissuhdekoulukunta vuosina 1923–1955, systeemirationalismi eli rakenneanalyysi vuosina 1955–1980 ja kulttuuriteoriat vuodesta 1980 eteenpäin (Barley & Kunda 1992). Nykyisin alalla käydään keskustelua siitä, mikä on tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa vallitseva johtamisparadigma.

*Tieteellisen liikkeenjohdon* tavoitteena oli poistaa tuotannon järjestämiseen liittyvät ongelmat tehokkaan toiminnan rationalisoimisen avulla (Barley & Kunda 1992, 371). Opin tärkeitä lähtökohtia olivat ennen kaikkea työn suunnittelun ja suorituksen erottaminen, pitkälle ositetun työprosessin koordinoiminen, aikatutkimukset ja suorituspalkkausjärjestelmä (Littler 1982, 50–63). Tieteellisessä liikkeenjohdossa korostui keskeisesti vankkumaton usko tieteelliseen päättelyyn (Taylor 1911/1967, 7; Barley & Kunda 1992, 371). Pohjimmiltaan tieteellisessä liikkeenjohdossa oli kysymys siitä, kuinka löydetään paras mahdollinen tapa johtaa työntekijöitä ja organisoida työtehtävät (Taylor 1911/1967, 25). Tässä työn oikeassa järjestämisessä oli kyse puhtaasti teknisestä ongelmasta, joka voitiin siis ratkaista tukeutuen muun muassa tieteeseen, tehokkuuden määrittelemiseen ja työntekijöiden palkitsemiseen työtulosten perusteella (Taylor 1911/1967, 36–37, 39). Tieteellisen liikkeenjohdon hengessä tehokkuuden lisäämisessä oli keskeistä työn erottaminen työn valvonnasta, työnjaosta, työprosessin mekanisoinnista ja yksinkertaistamisesta sekä auktoriteetin keskittämisestä. (Taylor 1911/1967, 36–37, 39; Wren 2005, 124–129; Guillén 1994, 9; Barley & Kunda 1992, 371.)

*Ihmissuhdekoulukunta* tarjosi ratkaisuja muun muassa työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin sekä työntekijöiden alhaiseen työmoraliin, joiden kaikkien nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yritysten tuottavuuteen (Seeck & Kuokkanen 2007; Kuokkanen & Seeck 2008). Rationalisoimisen nähtiin uhkaavan jo työntekijöiden hyvinvointia. Ihmissuhdekoulukunnalle oli keskeistä työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisen järjestelmän kartoittaminen, muun muassa haastattelujen, erilaisten kyselyjen, ryhmäkeskustelujen, työnohjauksen, roolileikkien ja psykodraaman avulla (emt.). Ihmissuhdekoulukunta näki johtajan tehtävänä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen työpaikoilla sekä työyhteisön ja työntekijöiden välisten suhteiden tasapainottamisen. (Guillén 1994, 12–13; Abrahamson 1997, 498; Wren 2005, 323–327). Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin ja pyrki

päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa sekä kierrättämään työtehtäviä (Morgan 1997, 34–36). Työntekijöitä myös rohkaistiin yhteistyöhön ja vuorovai-  
kutukseen työyhteisössä (emt.). Ihmissuhdekoulukunnan myötä tuotannon parantamiseksi  
ryhdyttiin kiinnittämään entistä enemmän huomiota tuotannon ohella myös työntekijöihin  
(Wren 2005, 293, 391; Rose 1989, 103–104, 106–107; Guillén 1994, 58).

*Rakenneteorioilla* viitataan suuntaukseen tutkia organisaatioita kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen näkökulmasta. Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan oppien avulla oli pyritty ratkaisemaan ajan suurten teollisuusyritysten toimintaan liittyviä ongelmia, kuten tuotannon organisoinnin tehottomuutta sekä työntekijöiden ja työnantajan välisiä konflikteja (Guillén 1994, 81). Organisaation koon kasvaessa syntyi kuitenkin uudentyyppisiä ongelmia, joita tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan tarjoamien oppien avulla ei enää kyetty ratkaisemaan ja joihin haettiin vastausta rakenneteorioista (Huhtala & Laakso 2006). Tätä vasten on todettava, että byrokraattisen organisaation ongelmat ja näiden ongelmien ratkaiseminen synnyttivät rakenteita analysoivat teoriat (Guillén 1994, 13). Näihin byrokraattisen organisaation ongelmiin ryhdyttiin hakemaan ratkaisua keskittymällä suuren yrityksen toiminnan kokonaisuuden tarkasteluun suunnitellun, tehtävien osasto- ja yksikköryhmittelyn, viestintäkanavien muodostuksen sekä hierarkian ja kontrollin järjestämisen näkökulmasta (Guillén 1994, 80–81, 83). Suurin osa tärkeimmistä rakenneteoreettisista perusteoksista julkaistiin 1950- ja 1960-luvuilla (Huhtala ja Laakso 2006, 5). Rakenneteoreettisessa lähestymistavassa oli keskeistä se, että organisaation rakenteita muokkaamalla nähtiin voitavan ratkaista käsillä olevia organisaatioon liittyviä ongelmia. Organisaatiosta kumpuavia ongelmia voitiin kohdata ja käsitellä erikoistamalla ja integroimalla eri toimintoja, rakentamalla monimutkaisia byrokraattisia kokonaisuuksia, hajauttamalla päätöksentekovaltaa, keskittämällä kontrollia sekä luomalla divisioonia ja tulosityksiköitä (Guillén 1994, 14–15; ks. myös Drucker 1955/1984, 189–223; Etzioni 1964). Johdon näkökulmasta organisaatio oli muutettavissa tehokkaammaksi rakenteita ja päätöksentekoprosesseja manipuloidulla (Barley ja Kunda 1992, 377–378; ks. myös Huhtala & Laakso 2006).

*Kulttuuriteoreettinen lähestymistapa* tarkastelee organisaatioita ja johtamista organisatoristen symboleiden, merkitysjärjestelmien ja kulttuurin näkökulmasta. Kulttuuriteoreettinen lähestymistapa pohjaa oletukseen siitä, että jokaiseen organisaatioon liittyy kiinteästi kulttuuri tai alakulttuurien monimuotoisuus, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. (Huhtala & Laakso 2007, 14.) Kulttuuri on yhteisen todellisuuden rakentamisen ja uudelleenrakentamisen tapa, jonka avulla ihmiset voivat ymmärtää yhteisellä tavalla tapahtumia, tekoja, objekteja, sanomisia ja tilanteita. Kulttuuria voidaan ilmaista jaettuina arvoina, merkityksinä, uskomuksina sekä ymmärtämisenä ja käsittämisenä. (Morgan 1997, 138; ks. myös Schein 2001.) Kulttuuri voidaan nähdä joko muuttujana tai metaforana. Kun kulttuuri nähdään muuttujana, siihen liitetään muuttamisen mahdollisuus: yrityskulttuuria voidaan muokata ja muuttaa liikkeenjohdon tarkoituksien kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Mielenkiinnon kohteena on tällöin se, mitä organisaatiot saavuttavat ja kuinka ne voivat saavuttaa tämän tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. Kun kulttuuri puolestaan nähdään metaforana, on kyse siitä, että organisaatio itsessään ymmärretään kulttuurina. Metaforinen lähestymistapa ymmärtää kielen, symbolit, myytit, tarinat ja rituaalit prosesseina, joiden avulla luodaan ja muokataan merkityksiä, joista

koko organisaatio rakentuu. Tällöin mielenkiinnon kohteena on se, miten organisaatio on muodostunut ja mitä organisoituminen oikein tarkoittaa. (Smircich 1983, 353; ks. myös Huhtala & Laakso 2007.)

Aika näyttää, mikä on nykyisen aikamme, eli 2000-luvun alun vallitseva johtamisparadigma. Yksi vaihtoehto ovat innovaatioon keskittyvät teoriat, mutta muitakin vaihtoehtoja on, kuten orastavat ympäristöjohtamisen, eettisen johtamisen ja hyvinvointijohtamisen opit. Innovaatioteorioista haetaan keinoja tuottavuuden tehostamiseen jatkuvalla uudistumisella, mikä puolestaan edellyttää innovatiivisuutta. Yrityksen kilpailukykyä pidetään yllä uudistamalla, ja tämän tästä työntekijät valjastetaan ideoimaan ja kehittämään yrityksen tuotteita ja prosesseja eri tekniikoin. Innovatiivisuutta ja innovaatioiden syntymistä edesauttavia tekniikoita ovat esimerkiksi aivoriidet, roolileikit, shokkikokemukset ja vierailut uusiin ympäristöihin. Tekniikoita, kuten improvisointia, lainataan esittävästä taiteesta. Nigel Thriftin (2006, 130–152) mukaan johtamistavat ja -tekniikat, joita innovatiivisten ryhmien kanssa käytetään, ovat intensiivisiä luonteeltaan. Fyysisenä työympäristönä avokonttori puolestaan mahdollistaa intensiivisen, jatkuvan kommunikoinnin (Thrift, 2006, 151) ja onkin innovatiivisuutta korostavissa ympäristöissä yleinen. Keskeisiä innovaatioteoreettikkoja ovat Theresa Amabile, joka on tutkinut muun muassa luovuutta ja innovaatioita sekä motivaatiota (Amabile 1989, Amabile ym. 1996), Rosabeth Kanter, joka on tutkinut esimerkiksi innovaatiota ja organisaatiokulttuuria sekä niitä organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden syntyyn organisaatioissa (Kanter 1983, Kanter 1988) sekä Minnesotan innovaatiotutkimuksen tutkimusohjelman Andrew Van de Ven, Harold Angle ja Marshall Poole, jotka ovat tutkineet innovaatiota, luovuutta ja organisaatiokulttuuria (Van de Ven, Angle ja Poole 1989). Innovaatioretoriikkaa kriittisestä näkökulmasta tutkinut Anu Kantola (2006) toteaa innovaatio-käsitteen juurista, että innovaatiopuhe nousi läntisten teollisuusmaiden poliittiselle agendalle ja muuntui poliittiseksi käsitteeksi 1980-luvulla kansallisen kilpailukyvyyn noustessa politiikan tekemisen keskiöön. Kansallisen kilpailukyvyyn ja innovaatioiden yhteys kansallisella tasolla kiteytyi kilpailukykyisen ja suorituskykyisen talouden aikaansaamiseen: innovaatiot ja teknologinen muutos nähtiin merkittävinä ja keskeisinä tekijöinä taloudessa, ja niitä nähtiin voitavan tukea tutkimuksen sekä yritystoiminnan yhteydessä tapahtuvan tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta. (Kantola 2006, 2, 5, 7–8.)

Vaikka kaikki paradigmat tähtäävät tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantamiseen, eroavat paradigmojen käyttämät keinot toisistaan merkittävästi. Tämä johtuu siitä, että eri paradigmat hahmottavat eri tavoin taustalla olevat ongelmat. Tieteellinen liikkeenjohto katsoi, että tuottavuutta parannetaan rationalisoimalla ja laittamalla tuhlaus ja epäjärjestys kuriin. Sitä vastoin ihmissuhdekoulukunnan opit pyrkivät parantamaan tuottavuutta työmoraalia vahvistamalla ja työn monotonisuutta vähentämällä sekä yrittivät tunnistaa ja korjata vaihtuvuuden ja poissaolojen taustalla olevat perimmäiset syyt. Rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta muokkaamalla rakenteita, ja ne tahtoivat olla vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Kulttuuriteoriat tavoittelivat parempaa tuottavuutta yrittämällä sitouttaa ammatillistunutta henkilöstöä yrityksen arvoihin ja päämääriin, kun taas innovaatioteorioiden mukaan tuottavuutta parannetaan jatkuvan uudistumisen avulla. (Seeck 2008, 31–32.) Erilaiset johtamisparadigmat ilmentävät ja ylläpitävät tietynlaista kuvaa toimijasta ja suosivat usein tietynlaisia toimijoita. Erilaiset johtamisparadigmat nojaavat myös erilaisiin valtakäsityksiin (Seeck 2008, 319).

	Tieteellinen liikkeenjohto	Ihmissuhde-koulukunta	Rakenne-teoriat	Organisaatio-kulttuuri	Innovaatioteoriat
Ideologiset ominaisuudet	<b>Havaittu ongelma</b>				
	Alisuoriutuminen, hävikki, epäjärjestys, kontrollin puute, johtamisen mielivaltaisuus tai sattumanvaraisuus.	Työn monotonisuus, alhainen työmoraali, konfliktit, levottomuudet, poissaolot, henkilökunnan suuri vaihtuvuus.	Organisaation rakenteen, teknologian ja toimintaympäristön yhteensopimattomuus.	Heikko tuottavuus, sitoutumattomuus, vaikeudet asiantuntijatyön johtamisessa.	Kiristynvä kilpailu, jonka vuoksi kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on jatkuvasti parannettava toimintaa ja tuotava markkinoille uusia tuotteita ja palveluita.
	<b>Näkemykset työelämän konflikteista</b>				
	Vältettävissä. Tuotannon tehostamisella saavutettava ylijäämä hyödyttää sekä työntekijöitä että johtajia.	Vältettävissä: Yhteistyö on ihmiselle luontaista. Organisaatiot nähdään sosiaalisina järjestelminä.	Konfliktit muotoutuvat rakenteiden ja rakennemuutosten tuloksena, eivätkä ne ole välttämättä pahasta. Konfliktien tuloksena syntyy muutoksia.	Konfliktit osoittavat organisatoristen ja yksilöllisten arvojen tai eri kulttuurien yhteentörmäyksen.	Konfliktit ovat seurausta rakenteellisista muutoksista eivätkä ole välttämättä pahasta. Niiden tuloksena syntyy muutoksia ja uusia ideoita. Kilpailukyvyyn ylläpitämisen takia konfliktit ovat usein väistämättömiä, mm. tehtaiden sijaintia muutettaessa.
Tekniset ominaisuudet	<b>Käsitys työntekijöistä ja siitä, miten heitä tulee kohdella</b>				
	Työntekijöitä ohjaa oman edun tavoittelu. Heitä pitää määrätä ja valvoa.	Työntekijöitä ohjaavat psykologiset normit, tarpeet ja tunteet. Heitä pitää johtaa ja opastaa.	Työntekijöitä ohjaavat ammatilliset päämäärät ja normit. Tavoitteena ammatillisuuden ja johtamistaitojen parantaminen. Rakenteet vaikuttavat työntekijöiden ja johtajien käytökseen. Työntekijöitä tulee kohdella rationaalisina ammattilaisina.	Työntekijöitä ohjaa tarve kuulua johonkin. Työntekijöillä on muitakin päämääriä kuin palkka, esimerkiksi tarve sitoutua. Työntekijöitä voidaan johtaa muokkaamalla heidän arvojaan ja asenteitaan organisaation tavoitteisiin sopiviksi.	Työntekijöitä ohjaa tarve uudistua jatkuvasti. Työntekijällä on palkan lisäksi muitakin päämääriä, esim. halu käyttää tietämystä ja luovaa potentiaalia. Erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa työntekijät nähdään organisaation arvokkaana omaisuutena. Työntekijät ovat kuitenkin melko helposti korvattavissa; tavoitteena ei ole itseisarvoisesti pitkän työuran tarjoaminen vaan pikemminkin jatkuva uudistuminen ja kyky sopeutua nopeasti markkinoiden muuttuviin tarpeisiin.
	<b>Kiinnostuksen kohteet</b>				
	Koneistus, tekniikka ja mas- satuotanto.	Yhteisöllinen elämä ja vuorovaikutus ryhmissä	Moderniin yhteiskuntaan liittyvä organisaatioiden monimutkaisuus ja läsnäolo kaikilla.	Yhteisö, jaetut arvot, (toiminta) tavat, käytännöt ja yhteisen todellisuuden rakentuminen sosiaalisessa kanssakäymisessä.	Uutuus, muutos, luovuus, innovatiivisuus, jatkuva parantaminen ja joustavuus.
Metodiikka	<b>Metodiikka</b>				
	Aika-liiketutkimus, työntutkimus ja suorituspalkkaus.	Kyselyt, haastattelut, keskusteluryhmät tehtäväkierto ja työn rikastaminen.	Organisaatiorakennemallit ja päätöksenteon mallit, käytäntöjen vertailu.	Organisatoristen arvojen määrittely ja ilmaisu, henkilökohtainen sitoutuminen tavoitteisiin sekä arvojen, taustaoletuksien ja työtä koskevien käytäntöjen harmonisuus.	Ryhmissä tapahtuva intensiivinen aivorihi, roolipelit, shokkikokemukset ja ympäristönvaihdokset. Yleisimmin avokonttoriympäristö ja materiaalien resurssien ohjaus tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Asiakas-keskeisyys, avoimuus ja valmius jatkuvaan parantamiseen ja toimintatapojen uudistamiseen.

**Taulukko 1:** Johtamisparadigmojen ominaispiirteet. Lähde: Seeck 2008, 34–35 (mukaillen Guillén 1994, Kuokkanen, Laakso & Seeck 2009).



Suomessa yrityksiä on johdettu ja johdetaan yhä tuontiaatteiden ja -oppien voimalla. Suomessa ei ole keksitty johtamisinnovaatioita, eli uusia johtamisoppeja. Johtamisopit on omaksuttu Suomessa viiveellä muiden länsimaiden vastaavaan kehitykseen verrattuna (Seeck 2008). *Suomessa on johdettu erityisesti rationaaliin johtamisoppeihin nojaten, ihmiskeskeisten oppien jäädessä toissijaiseen asemaan* (Seeck & Kuokkanen 2008). Aiemman tutkimuksen mukaan valtiolla on ollut merkittävä rooli johtamisoppien omaksumisessa eri maissa (esim. Guillén 1994). Tämä pitää paikkansa myös Suomessa, missä erityisesti tieteellinen liikkeenjohto ja innovaatioteoriat ovat nousseet merkittävään asemaan ainakin osittain siksi, että Suomen valtio on tukenut näiden oppien omaksumista (Seeck 2008, 297–299). Suomessa tieteellinen liikkeenjohto omaksuttiin merkittävässä määrin kuitenkin vasta vuosikymmeniä myöhemmin kuin esimerkiksi Isossa-Britanniassa, Saksassa tai Yhdysvalloissa, ja paradigma vaikutti Suomessa voimakkaimmin 1940–1960-luvulla (Michelsen 2001; Kettunen 1994; Teräs 2002; Karhu 2006; Seeck 2008). Kuten tieteellisen liikkeenjohdon, myös ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat Suomeen viiveellä (Seeck & Kuokkanen 2007; Kuokkanen & Seeck 2008). Silti ihmissuhdekoulukunnan vaikutus Suomessa oli huomattavan paljon vähäisempi kuin tieteellisen liikkeenjohdon. Ihmissuhdekoulukunta vaikutti Suomessa samaan aikaan kuin tieteellinen liikkeenjohto, ja ikään kuin sitä täydentäen (Kettunen 1994; 1997; Seeck & Kuokkanen 2008). Toinen rationaalinen oppi, rakenneteoriat, on vaikuttanut Suomessa merkittävästi 1960–1990-lukujen välisenä aikana (Huhtala & Laakso 2006). Kulttuuriteoriat syntyivät 1970- ja 1980-lukujen taitteessa Yhdysvalloissa, ja Suomessa ne vaikuttivat vuosikymmen myöhemmin, eli 1990-luvulla. Innovaatioteorioista on sekä Suomessa että kansainvälisesti puhuttu 1960-luvulta lähtien (Seeck & Kuokkanen 2008), mutta Suomessa ne ovat nousseet merkittävään asemaan vasta 2000-luvulla (Seeck 2008, 287).

Barleyn ja Kundan (1992) mukaan normatiiviset ja rationaaliset johtamisopit vuorottelevat länsimaisen talouden mukana noin viidenkymmenen vuoden mittaisissa jaksoissa. Rationaaliseen ideologiaan perustuvalla aikakaudella johtamiskirjallisuudessa korostetaan sitä, että organisaation kontrolloiminen vaatii ennen kaikkea järjestelmän tuntemista ja muokkaamista (Seeck 2008; Huhtala & Laakso 2006). Sitä vastoin normatiiviseen kontrolliin perustuvalla aikakaudella organisaation johtaminen mielletään yhteiseltä arvopohjalta toimivan yhteisön johtamisena, eikä normatiiviseen kontrolliin perustuvassa johtamisessa korosteta vastakohtaisuutta työn ja vapaa-ajan tai johtajien ja työntekijöiden välillä (Seeck 2008, 33). Normatiivinen kontrolli syntyy siitä, että työntekijöiden identiteettiä, tunteita, asenteita ja uskomuksia muokataan (emt.).

Tietotyöntekijöiden määrän kasvaminen on muuttanut työllisyyden rakennetta parin viime vuosikymmenen aikana. Ongelma ei enää ole työntekijöiden sitouttaminen vaan heidän uudistumis- ja oppimiskykynsä säilyttäminen. Tulevaisuuden ongelmana myös Suomessa lienee kuitenkin se, miten tietotyöläiset saadaan jaksamaan, tuottamaan jatkuvasti innovaatioita ja pärjäämään kvartaalitaloudessa, kun työurat pidentyvät edelleen ja väkiluku uhkaa pienentyä. Bassin mukaan 2000-luvun tietotyön johtaminen vaatii erityisesti transformationaalista johtamista (Bass, 1997, 131). Jakoa transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen on käytetty johtamisen tutkimuksessa paljon. *Transaktionaalisessa johtamisessa* johdetaan yleensä aktiivisesti, tilannetta seuraten, ja mikäli standardeista esiintyy poikkeamia, puututaan niihin nopeasti (Seeck 2008, 328). Toinen transaktionaalisen johtamisen keskeinen tunnusmerkki on ehdollisten, tuloksiin perustuvien palkintojen käyt-

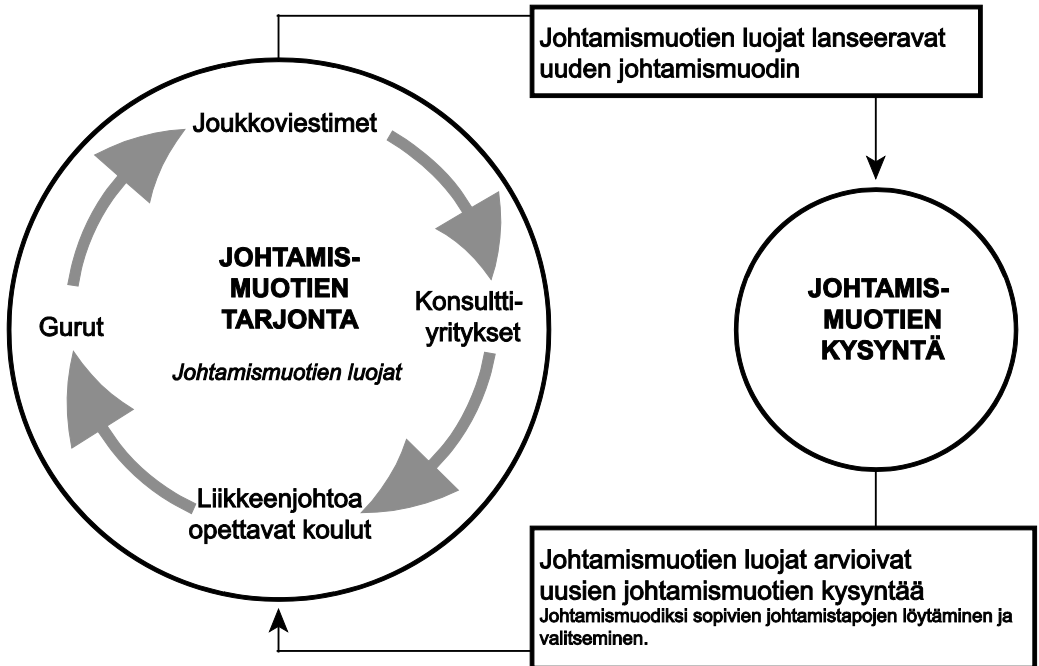


täminen (emt., 328). Sitä vastoin *transformationaalisessa johtamisessa* johtajan tarkoitus on motivoida seuraajansa (ts. työntekijänsä) korvaamaan oman edun tavoittelu yhteisen päämäärän tai vision tavoittelulla (emt., 329). Transformationaalinen johtaja inspiroikin alaisiaan omalla karismallaan, ottaa huomioon alaisten emotionaaliset tarpeet ja stimuloi heitä älyllisesti (emt. 328).

	Transformationaalinen johtaminen	Transaktionaalinen johtaminen
<b>Rationaaliset opit</b>		
Tieteellinen liikkeenjohto		Johtaja suunnittelee ja valvoo työtä.
Rakenneanalyttinen paradigma		Johtaja on rationaalinen päättävä, joka punnitsee eri vaihtoehtoja. Hän selventää tavoitteita ja antaa palautetta sekä valvoo tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista.
<b>Normatiiviset opit</b>		
Ihmissuhdekoulukunta	Johtaja innostaa ja motivoi sekä pyrkii luomaan työyhteisössä mielekkään ympäristön työnteolle mm. kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin.	
Kulttuuriteoriat	Johtaja sitouttaa yhteisen jaetun vision avulla työntekijät sekä organisaatioon että tehtäviinsä.	
Innovaatioteoriat	Johtajan tehtävänä on taata, että työympäristön rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstökäytännöt ovat sellaiset, että luovuutta ja innovatiivisuutta on mahdollista esiintyä ja esiintyykin.	Johtaja auttaa epämääräisten tehtävien yhteydessä keskittämään työntekijöiden panosta ja jäsentämään usein kaoottiseksi miellettyä työympäristöä. Hän näyttää, mihin toiminta suunnataan, ja siten vahvistaa työntekijän innovatiivisuutta.

**Taulukko 2:** Eri johtamisparadigmojen suhde transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtamiseen. (Seeck 2008, 332.)

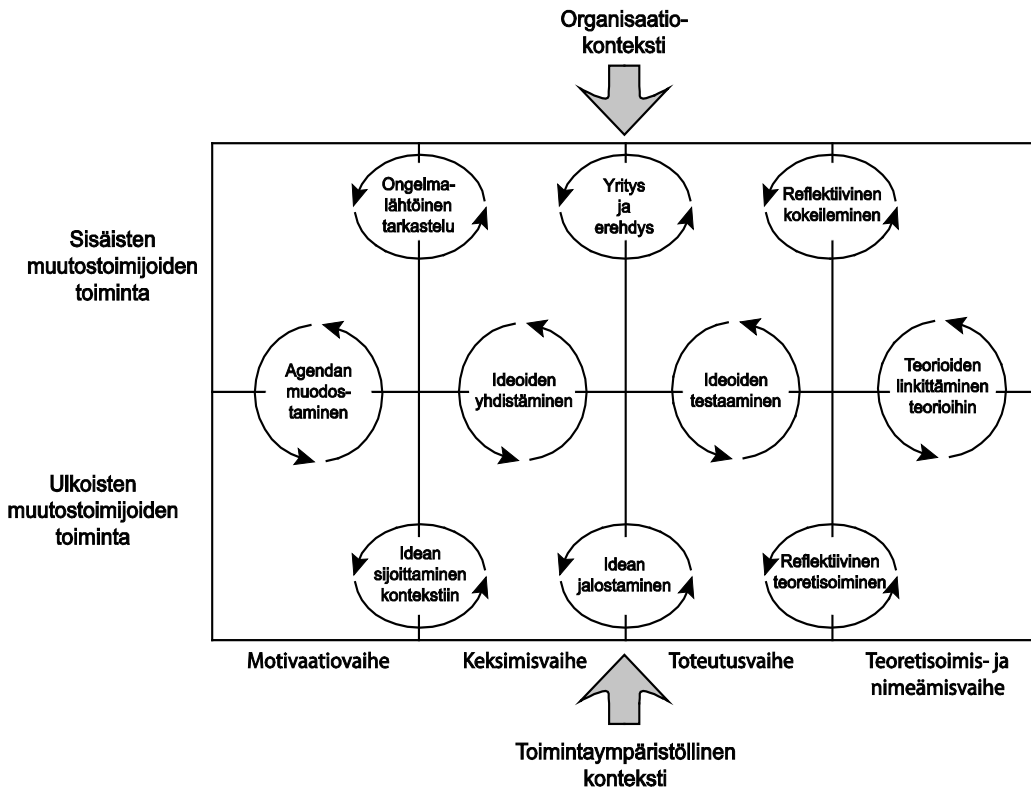
Kuten edellä on todettu, liike-elämässä nousee esiin nopeaan tahtiin erilaisia johtamisen muoteja, joista puhutaan esimerkiksi liike-elämän lehdissä. Eric Abrahamsonin mukaan erilaiset johtamisoppeja markkinoivat tahot kilpailevat siitä, mitkä muodit ohjaavat johtamisen kehitystä. Liikkeenjohdon muotien tuottaminen on prosessi, jossa muotien luojat määrittelevät jatkuvasti uudelleen sekä omansa että muotia seuraavat kollektiiviset uskomukset siitä, mitkä tekniikat edistävät johtamisen kehitystä. Vallitsevat muodit nähdään edistykseksellisinä ja aiempia muoteja houkuttelevampina. (Abrahamson 1991.) Paradigmaa välitetään ihmiseltä toisille useassa eri yhteydessä, esimerkiksi liikkeenjohdon koulutuksessa, johtamiskonsultoinnissa, guruja ja konsulttien avulla sekä liike-elämän julkaisujen välityksellä. Suomessa myös armeijan tarjoama johtamiskoulutus vaikuttaa vahvasti siihen, mitkä opit leviävät (Huhtinen 2006, 207; Juuti 2006, 229).



**Kuvio 2:** Johtamismuotien syntyprosessi (Abrahamson 1996)

Abrahamsonin (1996) malli korostaa vuoropuhelua erilaisten johtamismuotien luoja ja johtamismuotien käyttäjien välillä. Malli kuvaa myös valintatilannetta, sillä johtamiseen on olemassa lukuisia näkökulmia, joista vain tietyt pääsevät sovellettaviksi käytäntöön. Abrahamsonin mukaan sosiopsykologiset ja teknillis-taloudelliset asenteet vaikuttavat siihen, minkälaisista johtamisoppia organisaatio tarvitsee.

Miten johtamisopit syntyvät? Johtamisparadigmat eli -opit sekä johtamistrendit voidaan nähdä myös johtamisinnovaatioina. Johtamisinnovaatio tarkoittaa ajassa tapahtuvaa organisaation muodon, laadun tai tilan muutosta. Tämän muutoksen lopputuloksena syntyy tilanne, joka poikkeaa aiemmin valinneista olosuhteista tavalla, joka ei ollut ennakoitavissa lähtötilanteessa. Julian Birkinshaw, Gary Hamel ja Michael Mol esittävät mallin, jonka avulla voidaan tarkastella sitä, miten johtamismalli, -rakenne tai -tekniikka syntyy ja muovautuu organisaatiossa (Birkinshaw ym. 2008). Mallissa toimijoina ovat organisaation sisäiset ja ulkoiset muutostoimijat (engl. internal and external change agents). Sisäisiä muutostoimijoita ovat esimerkiksi yrityksen työntekijät, jotka tahtovat luoda, kokeilla ja saattaa voimaan uusia ajatuksia. Ulkoisia muutostoimijoita ovat konsultit, johtamisgurut, liike-elämän julkaisujen toimittajat sekä johtamisen opettajat (Abrahamson 1997; Engwall & Kipping 2004).



**Kuvio 3:** Johtamisinnovaation synty- ja kehitysprosessi. Lähde: Birkinshaw ym. 2008.

Johtamisinnovaation synty ja omaksuminen sisältää yleensä neljä erilaista vaihetta. Näistä vaihteista ensimmäinen on motivaatiovaihe. Motivaatiovaiheessa henkilöstö on kiinnostunut vallitsevan johtamisopin tekniikan tai rakenteen muuttamisesta. Keksimisvaiheessa hypoteettista uutta toimintatapaa kokeillaan ensimmäisen kerran. Toteutusvaiheessa uutta käytäntöä kokeillaan käytännössä. Teorisointi- ja nimeämisvaiheessa luodaan yhteys teoreettisen viitekehyksen ja organisaation kohtaaman muutoksen välille. Kuviota 1 ei lueta esimerkiksi vasemmalta oikealle, vaan se on kehitetty kuvaamaan johtamisinnovaation synnyn moniulotteisuutta. Mallissa huomio on organisaatiotasolla ja erityisesti siinä, kuinka yksilöt toimivat innovaattoreina prosessissa, jossa uusia johtamisinnovaatioita luodaan ja kehitetään. Mallin lähtökohtana on ajatus, että uudet, ratkaisua kaipaavat ongelmat synnyttävät tarpeen myös uusille johtamisopeille ja -tekniikoille (Guillén 1994).

Suomalaisen johtamisen historian tunteminen auttaa erottamaan, mikä johtamisopeissa on uutta ja mikä vanhaa, mikä omaa ajattelua ja mikä tuontiaatetta. Johtamisen historiaa tulee tuntea, jotta voitaisiin kehittää aidosti uusia johtamisinnovaatioita. Aika näyttää, pystyvätkö suomalaiset synnyttämään johtamisopeja kotimaiseen tai kansainväliseen käyttöön.

## Kiitokset

Artikkelin kirjoittaja kiittää Suomen Akatemiaa (päättönumero 108618) ja Emil Aaltosen säätiötä, jotka mahdollistivat rahoituksellaan tämän artikkelin kirjoittamisen. Lämmin kiitos myös apulaistutkija Anita Välikankaalle, joka auttoi suuresti tämän artikkelin teossa.

---

*Dosentti, filosofian tohtori (PhD) Hannele Seeck on erikoistunut johtamis- ja organisaatioteorioihin. Seeck on Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija ja Helsingin yliopiston dosentti. Hän on toiminut myös Elinkeinoelämän valtuuskunnan kumppanina. Seeckin keskeiset asiantuntemusalueet ovat johtamisopit ja niiden historia sekä kriisijohtaminen. Seeck on London School of Economicsin (LSE) kasvatti: hän on opiskellut, väitellyt, tutkinut ja opettanut LSE:ssä. Hän on julkaissut useita kirjoja sekä artikkeleita kansainvälisissä sekä kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa.*

## Lähteet

- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Abrahamson, E. (1997). The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*, 40(3), 491–533.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740.
- Amabile, T. M. (1989). *Growing Up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. Buffalo N.Y.: C.E.F. Press & The Creative Education Foundation.
- Amabile, T. M., Regina, C., Heather, C., Jeffrey, L., & Michael, H. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979/2003). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot: Ashgate.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., & Guidry, B. N. (2000). Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143–1158.
- Drucker, P. F. (1955/1984). *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- Engwall, L., & Kipping, M. (2004). Introduction: The Dissemination of Management Knowledge. *Management Learning*, 35(3), 243–253.

- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization (Foundations of Modern Sociology)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Huhtinen, A.-M. (2006). Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 204–225.
- Huhtala, H. (2004). The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. *Commentationes Scientiarum Socialium* 64. Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- Huhtala, H., & Laakso, A. (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus*, 25(4), 4–18.
- Huhtala, H., & Laakso, A. (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jounaaleissa? *Hallinnon tutkimus*, 26(2), 13–32.
- Juuti, P. (2006). Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 13–42.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. Teoksessa B. M. Staw & L. L. Cummings (Toim.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 169–211.
- Kantola, A. (2006). Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (Toim.), *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*. Helsinki: Gaudeamus, 156–178.
- Karhu, S. (2006). Virasto-oloja suursiivoamaan. Valtionhallinnon rationalisointi- ja kehittämistyö 1940-luvulta 1990-luvulle. Helsinki: Valtionvarainministeriö.
- Kettunen, P. (1994). Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- Kettunen, P. (1997). Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Koontz, H. (1961). The Management theory jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174–188.
- Kuhn, T. (1962/1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2. painos). Chicago: The University of Chicago Press.
- Kuokkanen, A & Seeck, H. (2008). Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa. *Historiallinen aikakauskirja* 2008:4, 402–417.
- Letscher, M. G. (1994). How to tell fads from trends. *American Demographics*, 16(12), 38–45.
- Littler, C. R. (1982). *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. London: Heineman Educational Books.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.

- Michelsen, K.-E. (2001). Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Nivala, V. (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 129–140.
- Rose, N. (1989). *Governing the Soul: the Shaping of the Private Self*. London: Routledge.
- Schein, E. H. (2001). *Defining Organizational Culture*. Teoksessa J. M. Shafritz & J. S. Ott (Toim.), *Classics of Organization Theory*. Belmont: Wadsworth.
- Seeck, Hannele (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H., & Kuokkanen, A. (2007). Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 5(2), 118-137.
- Seeck, H., & Kuokkanen, A. (2008). Management paradigms in Finland: their manifestation in Finnish business journals and literature between 1921 and 2006. Artikkel, hyväksytty Academy of Managementin konferenssiin, joka järjestettiin Anaheimissa, Kaliforniassa, elokuussa 2008.
- Silén, T. (2006). *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Taylor, F. W. (1911/1967). *Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton.
- Thrift, N. (2006). *Knowing Capitalism*. London: Sage.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management Studies*, 29(5), 729 -752.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought* (5 ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

# ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN

*Pauli Juuti*

## Johdanto

Organisaatiokäyttäytyminen on laaja-alainen soveltavan tutkimuksen kenttä, joka kattaa ihmisen ja organisaation välisen vuorovaikutuksen tarkastelun aina yhden yksilön käyttäytymisestä koko organisaation toimintaan asti. Organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisen merkitys on nykyisessä organisaatioelämässä entisestään lisääntynyt, sillä organisaatiot ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi ja nopeasti muuttuviksi verkostoiksi, joissa toimiminen vaatii ihmisiltä erityistä osaamista.

Organisaatiokäyttäytymiseen katsotaan kansainvälisesti kuuluvan sellaisia aihealueita kuten organisaatiot, johtaminen, yksilön työkäyttäytyminen, ryhmän toiminta, viestintä ja vuorovaikutus. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalue on laaja ja käsittää monia ihmisiä itseään kiinnostavia aiheita, kuten miltä työskentely tuntuu ja kuinka kuormittavaa työskentely on. Samalla monet organisaatiokäyttäytymisen tarkastelukohteet, kuten työmotivaatioon ja johtamiseen liittyvät kysymykset, ovat keskeisiä mielenkiinnon aiheita esimiehille ja organisaatioille.

Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tutkimusala, joka hyödyntää useiden ihmiseen ja organisaatioihin kohdistuvien eri tieteenalojen tutkimuksia. Tieteitä, joiden tuloksia organisaatiokäyttäytyminen hyödyntää, ovat mm. psykologia, sosiologia, sosiaalipsykologia, antropologia, viestintä, valtio-oppi ja kasvatustiede. Koska näitä tieteenaloja on lukuisia ja koska niissä kussakin on lukuisia koulukuntia, ei organisaatiokäyttäytymiseen ole olemassa yhtä yksiselitteistä tai ”oikeaa” näkökulmaa. Organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä tekstejä tuleekin tarkastella monitieteellisinä ja moniäänisinä (useita näkökulmia sisällään pitävinä) pohdintoina tai tutkimuksina.

## Mikä on organisaatio?

Organisaatioista on parin viimeksi kuluneen vuosisadan kuluessa tullut niin jokapäiväisiä ja kaikkiin elämänalueisiin vaikuttavia tekijöitä, että niiden olemassaoloa tuskin huomaa. Useimmat meistä pitävätkin organisaatioiden olemassaoloa annettuna, itsestään selvyytenä. Organisaatiot ovat kuitenkin ihmisten luomuksia.

Organisaatioita ei ole aina ollut olemassa siinä laajuudessa kuin niitä nykyisin on. Nykyiset organisaatiot ovat saaneet muotonsa pääosin teollistumisen myötä. Aikaisemmin ihmiset elivät pääosin maaseudulla omavaraistaloudessa. Tuolloinkin oli toki organisaatioita, kuten kirkko tai armeija, mutta organisaatiot eivät säädelleet ihmisen elämänpiiriä samassa määrin kuin nykyisin.

Organisaatioita voidaankin pitää sosiaalisina toimijoina, jotka tavalla tai toisella vaikuttavat ihmisten elämään. Näin ymmärrettynä organisoitumisen juuret ovat syvällä. Voidaan väittää, että noin 3000 vuotta sitten kun foinikialaiset ja myöhemmin kreikkalaiset muokkasivat kir-

joitusta aakkoselliseen muotoon, syntyi uudenlainen, entistä suoraviivaisempi tapa jäsentää asioita. Kirjaimiin liittyvä abcd-ajattelutapa loi perustan nykyisin suosiossa olevalle lineaariselle järjestykselle. Sen jälkeen, kun Johannes Gutenberg vuonna 1436 keksi kirjapainokoneen ja mullisti näin koko kirjojen tuotantotavan, kirjalliset dokumentit levisivät laajalle luoden aivan uudenlaisen ”tietoisuuden”. Vähitellen lineaarinen ”järjestys” eteni tieteen kehittymisen ja soveltamisen seurauksena eri elämäneläville. Tietyn tyyppisestä tiedosta – sellaisesta, joka perustui mittaamiseen – tuli vähitellen elämäntapamme taustalla oleva vaikuttaja. Modernin ajan suurena haaveena oli pyrkiä tiedon avulla hallitsemaan elämää ja luomaan edistystä, joka lisäisi elämän ennakoitavuutta ja poistaisi ihmiskuntaa vaivaavat vitsaukset.

Suoraviivaisen ja ennustettavan elämismaailman luomiseen on vaikuttanut myös aikaan liittyvien käsitysten muuttuminen. Yhdenmukainen aikakäsitys syntyi lukuisten peräkkäisten keksintöjen ja toimintatapojen seurauksena. Ensinnäkin 1500-luvulla keksittiin rataskellot, jotka vähitellen yleistivät taskukelloina. Tämä mahdollisti entistä tarkemman ajan hahmottamisen yhä useammille ihmisille. Aikakäsityksen yhdenmukaistaminen vaati keksintöjen ohella myös ihmisten välisiä sopimuksia. Vuonna 1884 pidettiin Washingtonissa meridiaanikonferenssi, jossa maapallo jaettiin aikavyöhykkeisiin, ja vuonna 1913 Eiffel-tornista lähetettiin ensimmäinen radiolähetys, jossa annettiin aikamerkki kaikkialle maailmaan. Näin oli syntynyt yhtenevä käsitys ajasta, ja tuo käsitys alkoi yhä väijäämättömämmin jäsentää ihmisten elämää. Nykyisin pidämme itsestään selvänä, että jokainen elää saman aikaulottuvuuden sisällä ja noudattaa minuutin tarkkuudella yhtenevää, järjestynyttä aikaa.

Tieteeseen ja mittaamiseen perustuva järjestys loi perustan sosiaalisille keksinnöille, jotka mahdollistivat organisaatioiden synnyn. Kirjanpitoaito keksittiin 1400-luvulla Italiassa, kun munkit alkoivat laskea tekemänsä oluen määriä. Sanaa ”pankki” alettiin käyttää vuonna 1458. Vähitellen rahan lainaamisesta tuli organisoitunutta toimintaa. Sanaa ”yritys” (ransk. *entreprise*) käytettiin ensi kertaa Ranskassa vuonna 1530. Vähitellen näiden sosiaalisten keksintöjen ja ns. rationaalisen järjestyksen varaan rakennettiin yhteistoimintaa, joka tunnetaan organisaatioina. Orastavan organisoitumisen malleja haettiin lisäksi olemassa olevien organisaatioiden, pääosin kirkon ja armeijan, piiristä.

Organisaatiot toimivat länsimaisen rationaalisuuden yleistymisen areenana. Valistuksen aikana luotu, maailman subjektiin ja objektiin jakava länsimainen rationaalisuus, loi kielen, jonka sisällä eläville ihmisille vain objektiivinen ja mitattavissa oleva oli olemassa. Tämä kieli heijastuu yhä edelleen tapaamme jäsentää asioita ns. realistisena maailmankuvana. Tapamme jäsentää organisaatioita (ja samalla organisoitua) on saanut paljon vaikutteita juuri tästä ajattelutavasta. Perinteisesti olemmekin jäsentäneet organisaatioita ns. funktionalistisen näkökulman kautta. Funktionalistinen ajattelutapa on saanut vaikutteita darwinismilta, ja ajattelutapa tarkastelee sitä, miten organisaatiot sopeutuvat ympäristöönsä. Yhä edelleen organisaatioita pidetään yleisesti tietyn päämäärän vuoksi rakentuneita sosiaalisina rakennelmina, joilla on usein hierarkkinen luonne.

Kuvion 1 esittämät näkökulmat kuvaavat pelkistetyksi sitä, kuinka organisaationäkökulmat ovat muuttuneet. Organisaatioita tarkasteltiin aluksi realistisen maailmankuvan sisältä. Realistisen maailmankuvan pyrkimys objektiiviseen tietoon ohjasi organisaationäkökulmien kehittäjiä hakemaan parasta organisoitumisen muotoa. Parhaana organisoitumisen muo-



Ajankohta	Pääasiallinen organisaationäkökulma
1900	<b>Funktionalistiset organisaatioteoriat</b> Tieteellinen liikkeenjohto: Taylor Hallinnollinen koulukunta: Fayol sekä Gulick ja Urwick
1960	Systeemiteoria Parsons
1970	Kontingenssiteoria Lawrence ja Lorsch
1980	<b>Tulkinnalliset organisaatioteoriat</b> Kulttuurinäkökulma Schein
1985	Symbolinen koulukunta
1990	<b>Postmoderni organisaationäkökulma</b>

**Kuvio 1:** Organisaatioajattelun kehityssuuntia

tona pidettiin sellaista organisoitumista, joka tehokkaimmin saavutti organisaatiolle asetetut tavoitteet. Funktionalistisesti tarkasteltuna organisaatiot olivatkin yhteistoimintajärjestelmiä tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Näin Etzioni määritteli 1960-luvulla organisaation. Etzionin määritelmä kuvaa hyvin funktionalistista organisaationäkemyä, joka on lineaarisen ajattelutavan (päämäärärationalisuuden) läpikäynti.

Vaikka systeemiteoriaa voidaan pitää realistisen maailmankuvan sisälle sijoittuvana teoriana, käänsi sen omaksuminen katseet systeemin ja sen osien välisen yhteyden tarkasteluun. Systeemiteorian oletusten mukaisesti kaikki vaikuttaa kaikkeen ja muutos yhdessä osa-järjestelmässä aiheuttaa muutostarpeen toisessa osa-järjestelmässä. Kontingenssinäkökulmaa (engl. *contingent* = ”ehdollinen; mahdollinen”) voitaisiin myös pitää systeemiteorian jatkeena. Kuitenkin tämän näkökulman puitteissa huomattiin, että monimutkainen ympäristö edellyttää erilaista organisoitumista kuin yksinkertainen ympäristö.

Kulttuurinäkökulman omaksuminen organisaatiotieteisiin siirsi tarkastelutavan pois realistisen maailmankuvan sisältä niin sanotun tulkinnallisen maailmankuvan tai ymmärtävän paradigman tai strukturalistisen näkökulman sisälle. Enää organisaatiota ei pyritty selittämään, vaan ymmärtämään ja kuvailemaan. Organisaatiotieteissä sovellettu kulttuurinäkökulma lainattiin antropologialta. Niinpä organisaatioita alettiin tarkastella ihmisten luomuksina. Kulttuuria pidettiin tapana toimia ja ajatella. Kulttuurin ilmentyminä pidettiin sellaisia seikkoja kuin artefaktit (ihmisten luomat esineet), tekniikat, toimintatavat, tarinat, myytit, riitit ja rituaalit. Kulttuurinäkökulman sisällä organisaatiota (tai tarkemmin organisaatiokulttuuria) pidettiin organisaation jäsenten yhteisesti omaksumana merkitysjärjestelmänä.

Symbolista koulukuntaa voidaan pitää kulttuurinäkökulman jatkeena. Kuitenkin symbolisen koulukunnan (kreik. sym ballein = ”yhdistää; heittää”) myötä organisaatioajatteluun tuli epävarmuutta. Enää ei pyritty tulkitsemaan symboliikkaa yhden taustalla olevan syvällisen selitysmallin kautta (kuten kulttuuritutkimuksessa), vaan kiinnitettiin huomiota useiden näkökulmien olemassaoloon sekä siihen epävarmuuteen, jolle ymmärrys rakentui. Symbo-

leita pidettiin viestinnän ja vuorovaikutuksen välttämättöminä edellytyksinä. Merkityksen nähtiin välittyvän symboleiden kautta. Symbolit jaettiin sanallisiin, toiminnallisiin ja materiaalsiin symboleihin. Symbolisen koulukunnan mukaan organisaatiot olivat eräänlaisia saarekkeita, joiden sisällä oli saavutettu melko pysyviä tulkinnallisia malleja vuorovaikutuksen taustaksi.

Postmodernin näkökulman mukaan organisaatiot ovat retorisin keinoin luotuja ja ylläpidettyjä tekstuaalisia konstruktioita. Postmodernin näkökulman mukaan organisaatiokirjallisuudessa esiintyvät koulukunnat kilpailevat keskenään organisaatioissa elävien ihmisten sieluista samaan tapaan kuin erilaiset tuotteet kilpailevat kuluttajien mieltymyksistä. Organisaationäkökulmat vaihtuvat kuin muodit. Kunkin muodin paremmuutta pyritään vakuuttamaan erilaisten tarinoiden ja kertomusten avulla.

## Mitä organisaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan?

Käyttäytyminen on yhtä vaikeaselkoinen ja monitulkintainen termi kuin organisaatiokin. Käyttäytymistä on pyritty selittämään (realistinen maailmankuva) ja ymmärtämään (tulkinnallinen maailmankuva) monien erilaisten teorioiden avulla. Kun sanat organisaatio ja käyttäytyminen yhdistetään, ja pyritään hahmottamaan organisaatiokäyttäytymistä, joudutaan tukeutumaan useiden tieteenalojen kautta saatuihin tietoihin. Samalla joudutaan lukuisten koulukuntien kansoittamalle kentälle, jolla on vaikea saada edes alustavaa otetta tarkastelukohteesta.

Tilannetta helpottaa kuitenkin se, ettei organisaatiokäyttäytyminen pyri olemaan oma tieteenhaaransa, eikä siten ole vaatinut paikkaa perustieteiden joukossa. Organisaatiokäyttäytyminen onkin soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailla ihmisten suhtautumista työhön ja parantaa organisaation tuottavuutta sekä kehittää organisaation toimivuutta. Organisaatiokäyttäytymisen pääasiallinen tavoite on ymmärtää, miksi ihmiset toimivat organisaatiossa niin kuin toimivat. Organisaatiokäyttäytyminen syntyi 1950-luvulla ja on alusta asti ollut useiden perustutkimusta tuottavien tieteenalojen tietoa soveltava tiede.

Tieteellisen tiedon soveltaminen organisaatioissa ja niiden johtamisessa suo monia etuja pelkästään arkiajatteluun nojautuvien mallien hyväksikäyttöön verrattuna. Ensiksikin arkiajattelu pohjautuu yhden tai joidenkin harvojen ihmisten kokemuksiin, ja on soveltuvuudeltaan ja yleistettävyydeltään sängen rajoitettua. Toiseksi tieteellisen, teoreettisen ja tutkimuksille pohjautuvan tiedon hyväksikäyttö vähentää sellaisten virheiden tekemisen riskiä, jotka tiedon puutteessa voisivat olla kohtalokkaita yksittäisille ihmisille, organisaation johtamiselle tai koko organisaatiolle. Aina eivät kuitenkaan niin sanottua käytännön työkokemusta saavuttaneet henkilöt ole kovin valmiita hyödyntämään sitä tietoutta, jota käyttäytymistieteellinen teoria tarjoaa. Käyttäytymistieteellistä tietoa pidetään toisinaan liian teoreettisena. Teoriat saatetaan kokea vaikeaselkoisiksi, jolloin niiden tarjoamia näkökulmia ei osata käyttää hyväksi omaa työtilannetta refleктоitaessa.

Organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten toimintaa tarkastelevien teorioiden käyttöä koskevat ennakkoluulot ovat luonnollisesti vääriä. Ei ole parempaa tapaa oppia joh-

tamaan organisaatiota kuin tutustua alan kehitykseen ja teorioihin. Valitettavasti organisaatiokäyttäytymisen teorioihin ja sovelluksiin tutustumista hankaloittaa se, että organisaatiokäyttäytymistä tarkastelevat teoriat ovat kehittyneet vähitellen; yleistettäviä, kaikkiin tilanteisiin sopivia malleja ei ole olemassa.

## **Miten organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät näkökulmat ovat kehittyneet?**

Organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät näkökulmat syntyivät aluksi pyrkimyksistä etsiä ”todellisen” ulkoisen maailman olosuhteita. Näiden pyrkimysten taustalla olevat oletukset olivat ensimmäisissä työelämään liittyvissä tutkimuksissa naiiveja. Kuuluisien, 1920- ja 1930-luvuilla toteutettujen Hawthorne-tutkimusten tekijöitä ihmetytti esimerkiksi, että vaikka työolojen parantaminen näytti lisäävän tuottavuutta, ei olosuhteiden palauttaminen alkuperäiselle kehnokolle tasolle vähentänyt, vaan päinvastoin paransi sekin tuottavuutta. Tällainen hämmästely osoitti tutkijoiden omaksuneen naiivin realistisen todellisuuskuvan. Tutkijat siis pitivät ihmistä mekanistisena oliona, joka käyttäytyi rationaalisen kausaalisuuden mukaisesti. Niinpä yleisesti oletettiin ihmisen keräävän tietoa ulkoisesta maailmasta ja tekevän käyttäytymisensä pohjaksi johtopäätöksiä oman ”loogisen” ajattelunsa avulla.

Hawthorne-tutkimusten tulokset käynnistivät organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen laajassa mittakaavassa. Tutkijat eivät kuitenkaan hylänneet omaksumaansa naiivin realistista todellisuuskäsitystä, vaan tutkimusta tehtiin edelleen tämän saman paradigman sisällä.

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus eteni ennen toista maailmansotaa melko ripeästi. Tuolloin alettiin puhua asenteista, motivaatiosta ja johtamistyyleistä. Organisaatioita tarkasteltiin Weberin viitoittaman byrokratian ihannemallin kautta. Johtamiseen syntyi vieläkin useiden johtajien kannattama hallinnollinen koulukunta, jonka mukaan johtaminen oli suunnittelua, organisointia, budjetointia ja valvontaa.

Toisen maailmansodan jälkeen organisaatiokäyttäytymisen tutkimus kiihtyi. Yhtenä syynä kiihtyvään tutkimustoimintaan oli, että haluttiin selvittää, mikä sai aikaan sellaiset ilmiöt kuten yksinvaltaisen johtajuuden, jota pidettiin sodan aiheuttajana. Toisena syynä oli sodan jälkeen levinnyt edistysusko ja halu selvittää kaikkien vielä tuntemattomien ilmiöiden olemus. Kolmantena syynä oli organisaatioelämän nopea kasvu. Vaurastuvat ihmiset tarvitsivat erilaisia tavaroita loputtomalta tuntuneella tavalla. Olemassa olevat organisaatiot kasvoivat, ja uusia organisaatioita syntyi nopeasti. Kasvavan organisaatioelämän palvelukseen tarvittiin lisää johtajia ja esimiehiä. Heidän kouluttamiseksi tarvittiin johtamistaidollista koulutusta. Organisaatioihin ja johtamiseen liittyvä koulutustoiminta loi kysyntää johtamisen ja organisaatioiden asiantuntemukselle sekä antoi virikkeitä alan tutkimustoiminnalle.

Lisääntynyt tutkimustoiminta tuotti lukuisia uusia näkökulmia johtamiseen, organisaatioihin ja ihmisen käyttäytymiseen. Nämä näkökulmat kilpailivat muiden näkökulmien kanssa. Eri näkökulmissa omaksuttu kieli alkoi yhä selvemmin poiketa toisistaan. Lisäksi näkökulmien taustaoletukset poikkesivat usein siinä määrin toisistaan, ettei niitä voinut vertailla keskenään.

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus ajautuikin nopeasti hajaannuksen tilaan, jossa perinteisten tutkimusalojen sisälle oli syntynyt lukuisia teorioita ja malleja. Lisäksi systeemi-teoria ja kontingenssimallit haastoivat perinteisen naiivin realistisen todellisuuskäsityksen. 1960-luvulle tultaessa olikin ilmeistä, ettei ala ollut enää yhtenevä. Tuolloin eläteltiin kuitenkin vielä toivoa siitä, että eri teorioita voitaisiin yhdistää.

Lukuisat tutkijat pyrkivät 1970-luvulla esittämään omia yhdentäviä mallejaan organisaatiokäyttäytymisestä. Jotkut näistä malleista lähtivät liikkeelle yksilön työikäyttyymisestä. Näissä malleissa yksilön mielikuvia pidettiin johtamista, ryhmää ja organisaatiota yhdistävinä tekijöinä. Näin rakennettujen mallien houkuttelevuus oli siinä, että niissä oli vain yksi empiirisen tutkimuksen kohde, yksilö, jolta voitiin aina kysyä hänen omaksumiaan mielikuvia johtamisesta, organisaatiosta ja ryhmästä.

Joissakin yhdentävissä malleissa pyrittiin luomaan eri teorioiden pohjalta käsitejärjestelmiä, jotka ottivat huomioon niin yksilö-, ryhmä-, kuin organisaatiotasoiakin ilmiöitä. Usein näissä malleissa pyrittiin sovittamaan organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasojen välistä eroa tarkastelemalla arvoja ja normeja.

Käytettiinpä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasojen ilmiöiden välisten käsitteiden koordinoimisessa asenteiden, ilmapiirin, arvojen tai normien käsitteitä, aina päädyttiin siihen, että yksilön omaamat mielikuvat toimivat eritasoisia ulottuvuuksia yhteen nivovina tekijöinä. Tällöin ajauduttiin pulmaan, josta alun perin oli pyritty pois. Jokaisen yksilön oman elämän kirjo oli siinä määrin suuri, ettei sitä voinut saattaa malliin sopivaksi muutoin kuin tuomalla se mukaan jo etukäteen. Tämä oli tehtävä niin rajattujen käsitteiden kautta, ettei niiden avulla voinut ”vangita” ihmisten elämästä muuta kuin triviaaleja asioita. Tämä puolestaan pienensi eri teorioita yhdentämään pyrkivien mallien selitysvoimaa ja samalla niiden käyttökelpoisuutta.

Toinen mahdollisuus integroida yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoja oli keskittyä tarkastelemaan organisaation toiminnan kannalta keskeisten henkilöiden toimintaa. Tämän mahdollisuuden tarjosi johtamistutkimus, sillä perinteisesti yksilöiden ja ryhmien ja organisaation toiminnan koordinoiminen on nähty olevan johdon ja esimiesten tehtävä.

Empiiristä johtamistutkimusta pyrittiin yhdentämään 1980-luvulla luomalla mittavia hankkeita, joissa eri johtamiskoulukunnat yritettiin saattaa yhtenevään asuun. Näissä tutkimuksissa pyrittiin integroimaan piirreteoreettisia, käyttäytymisteoreettisia ja tilanneteoreettisia johtamisnäkökulmia toisiinsa. Valitettavasti yhdentäminen ei ollut mahdollista muutoin kuin uudenlaisia käsitteitä luomalla. Tämä oli omiaan monimutkaistamaan jo ennestään kirjavaa käsitteiden kenttää. Lisäksi integrointipyrkimykset tuottivat tulokseksi vain yksittäiseen esimieheen liittyviä käsitteitä, esim. kompetensseja. Näin integrointi kiersi kehää, josta ei näyttänyt olevan ulospääsyä. Lisäksi johtamisteoriat olivat 1970-luvulla jo niin pirstoutuneita, ettei suurta johtamiseen kohdistunutta empiiristä tutkimustoimintaa voitu saat-  
taa ymmärrettävään muotoon edes yhteenvetotutkimusten avulla.

Strukturalismi, joka oli syntynyt kielitieteen piirissä pyrkimyksenä etsiä kielen taustalla valitsevia säännönmukaisuuksia, tarjosi vaihtoehdon perinteisille realistisen todellisuuskäsityk-

sen kautta luoduille malleille. Strukturalismilla oli yhtymäkohtia Freudin kehittämään psykoanalyysiin sekä eräiden kulttuuritutkijoiden omaksumiin näkökulmiin sikäli, että myös niissä etsittiin joko ihmisen psyyken tai kulttuurin taustalla olevia säännönmukaisuuksia. Strukturalismin uutuusarvo oli siinä, että siinä oli omaksuttu realismista poikkeava todellisuuskäsitys.

Strukturalistit eivät tarttuneet ulkoisiin objekteihin ja niiden ilmiösuun (kuten realistisessa ontologiassa), vaan taustalla olevaan subjektiiviseen kokemukselliseen ainekseen. Strukturalistinen analyysi oli luovaa salapolitiisityötä, jossa etsittiin ilmiön taustalla olevia merkityksiä. Näiden merkitysten nähtiin ohjaavan ihmisten käyttäytymistä.

Organisaatiotutkimuksessa tapahtui 1980-luvulla strukturalistinen käänne, kun organisaatiotutkijat omaksuivat kulttuuriparadigman sankoin joukoin. Organisaatioita alettiin jäsentää sosiaalisesti rakentuneina yhteisinä merkitysjärjestelminä. Kulttuuria pidettiin jokseenkin samanlaisena käsitteenä kuin psyykettä yksilöllä. Kulttuurin nähtiin määrittelevän organisaation näkemyksen itsestään ja suhteestaan ympäristöönsä. Lisäksi organisaation jäsenten nähtiin toimivan yhtenevällä tavalla, koska he olivat omaksuneet kulttuurissa yhteisesti omaksutut alitajuiset peruskäsitteet.

Kulttuurinäkökulma muutti käsitystä ihmisestä. Kulttuurinäkökulman omaksumisen kautta ihmisestä tuli samalla kulttuurin luoja että sen tuote. Ihmistä alettiin pitää sekä symboleja (esim. kieltä) tuottavana että omaksuvana toimijana.

Kulttuurinäkökulman mukaan organisaatio on kulttuuri. Ihmiset samastuvat organisaatioon, saavat sieltä identiteettinsä ja sosiaalistuttuaan organisaatioon alkavat puhua organisaation puheita. Ne tarinat, joiden kautta he sopeutuvat organisaatioon, alkavat jäsentää heidän havaintojaan ja ajatteluaan. Tarinat tarjoavat heidän energiansa työstämiselle oikeina ja hyvinä pidettyjä väyliä ja toimintatapoja. Organisaation palveluksessa olevat ihmiset antavat arvostusta toisilleen niiden pohjalta, ja pitivät oikeana ja hyvänä näiden toimintatapojen mukaista käyttäytymistä.

Kulttuuritutkimus ei kuitenkaan kyennyt yhdentämään organisaatiotutkimuksen hajaannusta, sillä kulttuuritutkimus lähti alun alkaenkin siitä näkökulmasta, että jokaisessa organisaatiossa oli oma ainutkertainen kulttuurinsa, jonka symboliikka oli omintakeista juuri kyseiselle organisaatiolle. Kulttuuritutkimus ei siis pyrkinyt integroimaan eikä voinut integroida organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen keräämiä lukuisia koulukuntia yhteen. Kulttuuritutkimus tarjosi vain uudenlaisen, laadullisesti erilaisen tavan lähestyä jokaista organisaatiota ainutkertaisena ihmisyyteen. Lisäksi kulttuuritutkijat havaitsivat varsin pian, että organisaatioiden sisällä oli lukuisia erilaisia ammatillisia ja asemaan liittyviä kulttuurisia saarekkeita. Kulttuuritutkimus jäsennetäänkin nykyisin kolmeen erilaiseen suuntaukseen sen mukaan ajatellaanko, että 1) organisaatiossa on yhtenevä kulttuuri 2) organisaatiossa eri henkilöstöryhmillä on erillinen kulttuurinsa, vai että 3) organisaatiokulttuuri on pirstaleinen ja hajanainen.

Viimeksi mainittu näkökulma omaa tarttumakohtia ns. postmoderniin organisaatiotutkimukseen. Postmoderni organisaatiotutkimus on luopunut pyrkimyksestä integroida organi-

saatiotutkimusta. Postmodernista näkökulmasta organisaatio- ja johtamisnäkemykset ovat vaikuttamispyrkimyksiä. Ne muodostavat oman diskurssin lajinsa, jonka sisällä pyritään muokkaamaan sitä, millaisena johtamista ja organisaatiota on pidettävä.

Postmodernin näkökulman mukaan johtamis- ja organisaationäkökulmia käytetään organisaatioissa valtataistelun välineenä. Organisaatio- ja johtamisteorioissa esitetyn kielen ja mallien avulla pyritään esittämään argumentteja niukoista resursseista taisteltaessa. Postmoderni organisaatiotutkija onkin herkistynyt organisaatioissa ja organisaatioteorioissa käytetylle kielelle. Postmoderni organisaatiotutkija ei pidä kieltä neutraalina välineenä, vaan aina jonkin näkökulman puolesta esitettyjen argumenttien välineenä.

Postmodernin organisaatiotutkimuksen mukaan todellisuuskäsitys, jonka valossa päätöksiä tehdään, vaikuttaa suuresti siihen, miten päätöksentekijät keräävät, luokittelevat ja muokkaavat tietoa. Todellisuuskäsitys ja tietokäsitys heijastuvat myös siihen, mitä pidetään tietona, ja näin ollen myös siihen, mitä pidetään päätöksenteon kannalta relevanttina ilmiönä. Päätöksentekijät, jotka kuvittelevat keräävänsä ulkoisesta todellisuudesta objektiivista tietoa, eivät huomaa olevansa kieltä vankeja. He eivät huomaa toimivansa useiden kilpailevien näkökulmien kentällä olevassa valtapelissä, jossa jotkut näkökulmat tallaantuvat ja jotkut saavat kannatusta.

Paljastaakseen organisaation arjessa käytyjen keskustelujen argumentatiivisen luonteen, organisaatiotutkijan on kohotettava omaa tietoisuuden tasoaan. Lisäksi hänen on siirryttävä tarkastelemaan diskursseja. Hänen on nähtävä sekä organisaatio- ja johtamismallien että arjen organisaatiokeskustelujen retorinen luonne. Lisäksi hänen on herkistyttävä tiedostamaan omien näkökulmiensa näkökulmallinen luonne. Hän ei enää voi pitää itseään naiivisti organisaatioelämän ulkopuolella olevana viileänä tutkijana, vaan hänen on huomattava olevansa vaikuttaja kentällä, jossa on myös monia muita vaikuttajatahoja. Hänen on huomattava tuottavansa tietoa, jota käytetään vallankäytön välineenä.

Kielipelit, joilla pyritään luomaan illuusio todellisuudesta, ovat valtapelejä. Niiden avulla ihmiset järjestävät suhteita toisiinsa. Organisaatioissa, jotka ovat lähtökohtaisesti luonteeltaan hierarkkisia, tämä merkitsee joidenkin ihmisten asettamista toisten yläpuolelle. Lisäksi tämä merkitsee sitä, että on tiedostettava, että toisenlaisen totuudesta esitetyn kielipelin sisällä jotkut muut asettuisivat toisten yläpuolelle.

Tietenkin totuudesta käydyt kielipelit sijoittuvat aina historialliseen kontekstiinsa. Nämä kontekstit eivät ole koskaan yksinkertaisia tai helposti ymmärrettäviä. Konteksteissa on aina mukana dominoivan tai dominoivien näkökulmien lisäksi vähemmän ilmeisiä näkökulmia. Kaikissa organisaatiokonteksteissa, olivatpa ne kuinka hierarkkisia tahansa, on aina marginaalissa olevia ääniä. Lisäksi totuutta luovien tiedemiesten joukossa on aina niitä, jotka eivät tuota suosiossa olevien näkökulmien mukaista tietoa, eivätkä käytä kyseisenä aikana validina pidettyjä menetelmiä. Näillä luovilla hahmoilla, vaikka he olisivat yksittäisiä henkilöitäkin, on suuri potentiaalinen mahdollisuus avata uusia näkökulmia.

*Professori, tutkimusjohtaja, valtiotieteen tohtori Pauli Juuti on toiminut vuodesta 1989 Johtamistaidon Opisto JTO:n tutkimusjohtajana ja tätä ennen JTO:n johtajuusosaston apulaisosastonjohtajana. Hän on lisäksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston Johtamisen ja organisaatioiden professori sekä Tampereen yliopiston Henkilöstöasioiden ja johtamisen dosentti. Juuti on toiminut lukuisissa maamme elinkeinoelämän organisaatioissa asiantuntijana ja kehittäjänä. Lisäksi hän on kirjoittanut yli 40 johtamiseen liittyvää kirjaa tai tutkimusta.*

## Suosittelavaa lisälukemistoa

Huczynski & Buchanan (2007). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall. New York. Fifth ed.

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava ja JTO. Keuruu.

Lämsä, A-M. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita. Helsinki.

# VIESTINNÄN JOHTAMINEN JA JOHTAMISVIESTINTÄ

*Jukka-Pekka Puro*

Käsitteellinen jaottelu ”johtamisviestintään” ja ”viestinnän johtamiseen” on Suomessa nojautunut suurelta osin professori Leif Åbergin oppikirjatuotantoon. Erityistä huomiota tässä yhteydessä kannattaa kiinnittää kahteen teokseen. *Viestinnän johtaminen* (2000) on monipuolinen ja jäsennostavoiltaan selkeän käsikirjamainen perusteos. *Johtamisviestintää!* (2006) on käytännöllisemmin suuntautunut. Se on suomenkielisen kirjallisuuden joukossa hyvin toimiva johdatus siihen, mitä johtamisviestinnällä lähtökohtaisesti tarkoitetaan ja milaista tarkoituksenmukaisen johtamisviestinnän voidaan katsoa olevan.

Åbergin teokset ovat tarjonneet niin yrityselämän kuin julkishallinnonkin viestinnän kehittämistyölle käytännöllisiä ja toimivaksi osoittautuneita mallinnuksia. Pidän Åbergin teoksia tässä eräänlaisina ponnahduslautoina. En toista niiden perussisältöjä, koska ne ovat helposti kenen tahansa luettavissa. Pyrin sen sijaan kehittämään Åbergin peruslähtökohtia eteenpäin ja soveltamaan niitä Puolustusvoimien kaltaiseen toimintaympäristöön. Johtamisviestinnästä tai viestinnän johtamisesta syvemmin kiinnostuvan lukijan kannattaa kuitenkin perehtyä kumpaankin taustalla vaikuttavaan suomenkieliseen perusteokseen.

## Viestinnän johtaminen

Ytimekkäästi määriteltynä viestinnän johtaminen on toimintaa, jolla ohjataan, koordinoidaan ja hallitaan organisaation viestintäjärjestelmää. Tämä määritelmä sisältää kuitenkin monia yksityiskohtia, jotka vaativat yksityiskohtaisempaa tarkastelua. Näistä ensimmäinen ja keskeisin on ”viestintäjärjestelmä” (Juholin 2001, 76; Åberg 2006, 96).

Viestintäjärjestelmät voidaan viestinnän johtamisen yhteydessä jakaa käytännöllisesti kahtia. Toisaalta viestintäjärjestelmillä on sisäinen funktionsa, eli ne pyrkivät täyttämään ne tiedon jakamisen ja merkitysten välittämisen tavoitteet, joita organisaatioon kuuluvilla yksiköillä ja ihmisillä on toisiinsa nähden. Toisaalta viestintäjärjestelmillä on ulkoinen funktionsa. Viestintä suunnataan siis esimerkiksi medialle, organisaation sidosryhmille tai vaikkapa kansainväliselle yhteisölle. Kummassakin tapauksessa viestinnän tulee täyttää perusedellytyksensä esimerkiksi oikea-aikaisuuden, sisällöllisen relevanttiuden ja erilaisille yleisöille kohdentamisen suhteen.

## Sisäisen viestinnän johtaminen

Kun viestintäjärjestelmää tarkastellaan sisäisesti, katse kääntyy yleensä ensimmäisenä viestinnän välineisiin, sellaisiin kuin sähköposti, intranet tai henkilöstölehti. Yksittäisten välineiden sijaan sisäistä viestintää kannattaisi kuitenkin tarkastella siitä näkökulmasta, millaisia merkitysentomahdollisuuksia välineillä on. Jo hieman vanhentuneen, mutta edelleen toimivan näkökulman tähän tarjoaa Daftin ja Lengelin (1984) tekemä jaottelu *rikkaisiin* ja *köyhiin* viestinnän kanaviin (Åberg 2000, 218; ks. myös Viteritti 1997). Jaottelu tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation sisäisen viestinnän kanavat voidaan luokitella seuraavankaltaisesti:



- Rikkaimmat kanavat: tapaamiset kasvokkain, keskustelutilanteet
- Rikkaat kanavat: puhelin, videoneuvottelut (*netmeeting*), vuorovaikutteiset www-sivustot
- Köyhät kanavat: sähköposti, yksisuuntaiset www-sivustot
- Köyhimmat kanavat: tiedotteet, yksittäiset tietojärjestelmädokumentit

Mitä rikkaampi viestinnän kanava on, sitä paremmin viestin merkitys tulee Daftin ja Lengen mukaan välitetyksi. Jaottelua voi soveltaa käytäntöön pohtimalla esimerkiksi sitä, kuinka huolehditaan siitä, että jokin keskeisenä pidettävänä turvaohjeistus saadaan organisaatioon kuuluvien ihmisten kesken jaetuksi ja ymmärretyksi. Mikäli ohjeistuksesta laaditaan pelkkä tiedote, on kyseenalaista, kuinka hyvin viestintää vastaanottavat tahot lopulta sisäistävät asian merkityksellisyyden. Sama koskee sähköpostilistojen käyttöä. Sähköpostin avulla saavutetaan helposti ja nopeasti suuri määrä ihmisiä, mutta saavutetaanko sillä viestinnän varsinainen tavoite – viestin sisällön ja sen todellisen merkityksen välittyminen – on vaikeampi kysymys.

Tästä syystä jaottelu ohjaa ajattelemaan siten, että mitä merkityksellisemmästä viestistä on kyse, sitä alttiimmin viestintää pitäisi ohjata rikkaiden kanavien suuntaan. Mikäli halutaan taata, että turvaohjeistus sisäistetään, viestintää pitäisi koordinoida kasvokkain tapaamiin ja keskusteluihin. Keskusteluun päätyminen ei siis ole viestintäjärjestelmien hallinnassa mikään itseisarvo, vaan tarkoituksenmukainen valinta: ihmiset pääsevät kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa kuuntelemaan äänenpainoja ja tulkitsemaan viestiin sisältyviä vivahteita ja päättämään niiden perusteella, kuinka merkityksellisestä asiasta on kyse.

Daftin ja Lengen jaottelu johtaa kuin itsestään kolmen käytännöllisen kysymyksen ääreen. Ensimmäinen niistä koskee viestinnän resursseja. Olisi ihanteellista, jos kaikki organisaation sisäinen viestintä voitaisiin toteuttaa kasvotusten. Valitettavasti tämä ei kuitenkaan ole suuressa, esimerkiksi Puolustusvoimien kaltaisessa organisaatiossa mitenkään mahdollista. Jo pelkästään viestinnän sisältöjen lukumäärät suhteessa käytettävissä olevaan aikaan sekä niihin henkilöihin (käytännössä johtajiin ja esimiehiin), jotka virka-asemansa määrittämällä tavalla organisaation sisäistä viestintätehtävää toteuttavat, pakottaa käyttämään myös köyhempiä kanavia.

Toinen haaste koskee viestinnän laadullisia eroja. Kuten vaikkapa Huotarinen, Hurmeen ja Valkosen (2005, 69–73) työyhteisöjen viestinnän ja tiedon välisiä suhteita käsittelevässä teoksessa tuodaan hyvin esille, jokaisessa organisaatiossa on eritasoisia ja -laatuista tietoa. Viime vuosina korkeakouluissa yleistynyttä ydinainesanalyysiä mukaillen voidaan sanoa, että jokaisessa organisaatiossa on välttämättä tiedettävää tietoa (*must know*), ”hyvä tietää”-tietoa (*should know*) ja ”mukava tietää” (*nice to know*)-tyyppistä tietoa. Jos kaikkea tietoa pidetään organisaatiossa välttämättömänä, edessä on nykyisen tietointensiivisen työn aikakautena hallitsematon informaatiotulva. Siksi on tarkoituksenmukaista, että tietoa kuljeteaan eri kanavia pitkin sen mukaisesti, millainen merkitys kyseisen tiedon ymmärtämisellä organisaation toiminnan kannalta on.

Kolmas haaste koskee organisaatiota itseään. Monissa valtionhallinnon työyhteisöissä suhtautuminen esimerkiksi sähköpostiin on kaksijakoista. Toisaalta todetaan, että sähköpostin

kuormittavuus on tätä nykyä todellinen ongelma: viestejä tulee liikaa ja viestien sisällöt vaativat yhä enemmän pureutumista ja keskittymistä. Tämän seurauksena viestintäjärjestelmää voidaan ohjata siten, että jotain tietoa suunnataan ohjeistuksilla – joskus tiukoillakin – sähköpostin sijasta esimerkiksi intranetiin. Samaan aikaan kuitenkin havahdutaan siihen, että sähköposti on kyseisessä organisaatiossa ehkä kuitenkin luontevampi väline kuin intranet. Syy ei ole niinkään siinä, että sähköposti olisi puhtaasti välineenä sen parempi tai huonompi kuin intranet, vaan siinä, millaisia tottumuksia ja käytänteitä organisaatioon on kuluneina vuosina muodostunut.

On helppo havaita, millaisia toimenpiteitä sisäisen viestinnän johtamiseen siis liittyy. Kyse on päätöksistä, jotka liittyvät viestintävälineiden sekä niiden välittämien sisältöjen ja merkitysten välisiin mahdollisuuksiin ja jännitteisiin. Sisäisen viestinnän johtamisessa pidetään huolta siitä, että viestinnän kanavien välillä tehdään sisältöjen perusteella mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisia päätöksiä.

## Ulkoisen viestinnän johtaminen

Ulkoista viestintää tarkastellessa katse kääntyy yleensä ensimmäisenä niihin tahoihin, joille viestintää kohdistetaan. Esimerkiksi *Puolustushallinnon viestintästrategiassa* (2006, 7) nämä tahot on jaettu neljään luokkaan sen mukaan, kohdistetaanko viestintä 1) kansalaisille, 2) medialle, 3) asiantuntijoille vai 4) kansainväliselle yhteisölle. Kyseisessä strategiassa käsitellään hieman epäkonventionaalisesti viestinnän vastaanottajia ja välineitä rinnakkain, jolloin verkkoviestintää tarkastellaan ikään kuin omana kohderyhmänä. Huomiota kiinnittää myös se, että strategiassa ei nosteta esille erilaisia yrityksiä ja yhteisöjä, joilla lienee käytännössä yhä merkittävämpi rooli puolustushallinnon viestintäsuhteissa.

Kysymys siitä, kuinka tehokkaasti Puolustusvoimat kykenee käyttämään viestintäjärjestelmäänsä hyväksi, on kahtalainen. Toisaalta Puolustusvoimilla on hyvin toimivaksi hiottu ja suhteellisen moderni viestintäyksikkö. Toisaalta esimerkiksi median sisäiset taloudelliset muutokset ovat olleet viime vuosina rajuja, ja on vaikea arvioida, kuinka hyvin noihin muutoksiin – kuten eri medioiden kaupallistumiseen tai yleisradiotoiminnan uudistumiseen – on kyetty vastaamaan (ks. esim. Nieminen & Pantti 2009). Havainto siitä, että mediat ovat entistä kärkeämpiä uutisoimaan tabloidijournalismille ominaisella tavalla myös puolustushallinnon alaan kuuluvia asioita, asettaa aiempaa kovemmat vaatimukset esimerkiksi sille, keillä on oikeudet ja velvollisuudet viestiä Puolustusvoimiin liittyvistä asioista. *Puolustushallinnon viestintästrategian* linjaus on tässä oman näkemykseni mukaan nykyisiin toimintaolosuhteisiin nähden liian väljä.

Puolustusvoimien viestintäsuhteet muuhun julkishallintoon ovat vaatineet päivittämistä, mutta samankaltaista painetta niiden kehittämiseen ei ole ollut kuin suhteessa tiedotusvälineisiin. Viestinnän johtamisen haasteet Puolustusvoimien ja muun julkishallinnon – kuten eri ministeriöiden, virastojen tai kuntien – kanssa johtuvat lähinnä siitä, että haasteet itsessään ovat nykyään entistäkin vaikeampia. Julkishallinnon viestintäjärjestelmien keskinäistä toimivuutta mitataan yleensä yllättävissä tilanteissa tai pahimmillaan vasta kriiseissä, jolloin käy armottomalla tavalla ilmi, kuinka hyvin viestintäjärjestelmät on onnistuttu testaamaan ja kuinka hiottuja viestinnän valmiussuunnitelmat ovat.

Viestintäsuhde kansalaisiin ja erilaisiin yhteisöihin on Puolustusvoimissa, kuten monissa muissakin valtionhallinnon organisaatioissa, tällä hetkellä suuri haaste. Uudet mediat ja suosittu aseman saavuttaneet sosiaaliset verkkoyhteisöt – vaikkapa sellaiset kuin Facebook, Second Life tai uudempi tulokas Twitter – tarjoavat runsaasti vaihtoehtoja. Kysymys siitä, millaista kosketuspintaa Puolustusvoimien pitäisi tarjota asevelvollisille esimerkiksi Facebookissa, on kuitenkin vasta kehittelyn alla.<sup>1</sup> Joistain uuden median sovelluksista, blogeista ja sivustoista on saatu ilmeisen hyviä kokemuksia, mutta vielä on täysin laatimatta esimerkiksi joukko-osastotasolle ulottuvat käytännön ohjeistukset siitä, kuinka uutta mediaa pitäisi käyttää suhteessa eri yhteisöihin ja kansalaisryhmiin. Tästä syystä uusien viestintäkanavien asema Puolustusvoimien viestintäjärjestelmässä on ainakin jossain määrin määrittämätön.

Ulkoisen viestinnän johtamisen lähtökohtainen haaste on samansuuntainen sisäisen viestinnän haasteen kanssa: johtajalta edellytetään yhä parempaa käsitystä siitä, mikä on hänen oman yksikkönsä asema osana koko Puolustusvoimien viestintäjärjestelmää ja millainen viestintä on tarkoituksenmukaista. On ilmeistä, että median kaupallistuminen edellyttää joidenkin ulkoista viestintää koskevien pelisääntöjen tarkistamista, jotta välttytään vääränlaiselta julkisuudelta. Lisäksi pitäisi entistä enemmän pohtia sitä, mitä uuden median jatkuvasti kasvavien uusien mahdollisuuksien kanssa tehdään nyt ja lähitulevaisuudessa.

## Johtamisviestintä sotilasorganisaatioissa

Siinä missä viestinnän johtaminen liittyy viestintäjärjestelmän hallintaan, johtamisviestintä kietoutuu tiiviisti johtajaan itseensä ja hänen persoonaansa. Johtamisviestinnässä on kyse kaikesta siitä viestinnästä, jota johtaja itse tekee toteuttaessaan johtamistehtäväänsä. Määritelmä on väljä ja sellaisenaan epätarkka, mutta sillä halutaan tietoisesti painottaa sitä, että käytännössä kaikki, mitä johtaja tekee tai on tekemättä, on jonkinlaista viestintää. Jos modernin viestintätutkimuksen slogan ”one cannot not communicate” jollain viestinnän osalla alueella kirjaimellisesti pätee, kyseessä on nimenomaan johtamisviestintä (ks. Puro 2007, 29–30). Johtaja, joka ei jossain tilanteessa sano tai tee mitään, antaa selkeän asiaan liittyvän viestin, ja johtaja, joka ei ota kantaa, viestii sitä, että hän ei ota kantaa.

## Johtamisviestintä retoriikkana ja keskusteluna

Kysymys siitä, millaista on hyvä, tehokas ja tarkoituksenmukainen johtamisviestintä, on lähes yhtä vanha kuin kysymys siitä, millaista on hyvä johtaminen. Puhetaidon vanhimmat tunnetut teokset antiikista alkaen ovat kietoutuneet johtamisen ympärille. Retoriikalle ominaiset pohdinnat siitä, millaisia sanavalintoja pitäisi käyttää, kun halutaan saada ihmiset omalle puolelle tai millaisia mielikuvia ja havainnollistuksia tehokas ihmisiin vaikuttaminen pitää sisällään, ovat kuin itsestään liittyneet kysymykseen siitä, kuinka ihmisiä johdetaan (Puro 2006, 163–165). Teemaa on tutkittu sangen monipuolisesti myös sotilasorganisaatioissa (ks. esim. Kline 2001; Vickrey 2001).

<sup>1</sup> Puolustusvoimilla on pelkistetty ja passiivinen Facebook-sivusto, jolla oli 8.8.2009 yhteensä 4 510 fania. Sivuston ylläpitäjän suhde Puolustusvoimiin on epäselvä. Sivuston fanimäärästä voi päätellä, että aktiivisellekin toiminnalle Facebookissa olisi tilausta.

Antiikin retoriikasta kumpuavat käsitykset siitä, millaisia ohjenuoria erilaisissa johtamistilanteissa tulisi seurata, ovat kestäneet hämmästyttävän hyvin aikaa. Esimerkiksi Torkin (2006) antiikkilähtöinen, mutta otteeltaan tuore teos *Puhevalta* on tästä oivallinen esimerkki. Vaikka yhteiskuntajärjestelmät ja kulttuurit ovat muuttuneet rajusti, ne käytännön ohjeet vaikuttavan puheen rakenteesta, jotka Cicero esitti *De Oratore* -teoksessaan 55 eKr., toimivat tänäkin päivänä. Asian voi ilmaista siten, että niissä tilanteissa, joissa johtaja esiintyy klassisen retoriikan määrittämällä tavalla yleisönsä – tai alaistensa – edessä, on 2000 vuoden aikana tapahtunut kovin vähän muutoksia.

Tämä ei tarkoita sitä, että antiikin opit sopisivat kaikkialle. Suhteellisen pitkälle toimivan yleistyksen mukaisesti voidaan sanoa, että antiikin mallit ja käsitteet soveltuvat juuri perinteisiin yleisöpuheisiin (ks. esim. Barrett 2005, 7). Antiikista löytää kuitenkin niukemmin johtamisviestinnän näkökulmia siihen, kuinka johtajan pitäisi toimia muissa kuin yleisöpuhetilanteissa. Antiikin aikaiset johtamisjärjestelmät olivat itsessään melko autoritaarisia, jolloin myös puhetaidossa lähdettiin siitä, että ”yksi käskyttää monia”. Nykyisille johtamisjärjestelmille ominaiset käsitykset esimerkiksi konsultatiivisesta tai vuorovaikutteisesta johtamisesta eivät oikein löydä vertailukohtaa antiikista.

Suuri osa kuluneiden vuosikymmenten johtamisviestinnän tutkimuksesta onkin luontevasti kohdistunut juuri näihin muihin kuin klassisen retoriikan kattamiin osa-alueisiin. Esille nousseet kysymykset ovat yksinkertaisia, mutta niihin on ollut vaikea löytää esimerkiksi Puolustusvoimien kulttuuriin istuvia käytänteitä. Hyvä esimerkki haasteellisesta johtamisviestinnän osa-alueesta koskee keskustelukäytänteitä. Kun viestinnän johtamisen tarkastelun perusteella tiedetään, että parhaiten viestinnän merkitykset välittyvät keskustelemalla, millaista käytännön johtamisviestintään sisältyvän keskustelun siis pitäisi olla? Mitä hyvältä keskustelulta johtamisviestinnän nimissä edellytetään?

Keskustelulähtöiseen johtamisviestintään on kehitetty erilaisia lähestymistapoja, mutta periaatteiltaan ne voidaan jakaa prosessi- ja henkilölähtöisiin. Prosessia painottavassa lähestymistavassa mielenkiinnon kohteena ovat johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa toteutuvat viestintäprosessit. Avainkysymys johtajan näkökulmasta on, miten keskustelua on ohjattava, jotta se johtaisi toivottuun lopputulokseen. Klassinen prosessilähtöinen ongelma koskee esimerkiksi keskustelujen aloittamista: jos keskustelun kohteena on jokin vaikea tai jännitteinen teema, onko parempi mennä suoraan asiaan vai pehmentää keskustelun alkua jonkinlaisella rupattelusuudella?

Kun lähtökohta on henkilölähtöinen, huomion keskipisteenä on keskustelun toinen osapuoli. Arkikielessä tämä ilmaistaan siten, että se, miten kunkin alaisen kanssa keskustellaan, riippuu aina kyseisestä alaisesta. Eräänlaisen karkean arkipsykologian mukaisesti joillekin sopii suoraan asiaan meneminen, toiset taas vaativat pehmeämpää lähestymistapaa.

Mitä syvemmälle johtamisviestinnän tutkimuksissa on kuluneina vuosikymmeninä päästy, sitä ilmeisemmäksi on tullut, että niin prosessi- kuin henkilölähtöisissäkin lähestymistavoissa on yhtä paljon säännönmukaisuuksia kuin poikkeamia. On toisaalta ilmeisen totta, että kaikki ihmiset ovat erilaisia ja johtajalta edellytetään, kuten tutkimustermein asia ilmaistaan, *retorista sensitiivisyyttä* sen suhteen, millaisia viestintätyylejä ja -tekniikoita asiansa ilmai-

semisessä käyttää. Toisaalta voidaan todeta, että etenkin vahvan ja suhteellisen yhtenäisen organisaatiokulttuurin omaavista työyhteisöistä, vaikkapa juuri sellaisesta kuin Puolustusvoimat, on aina löydettävissä nyrkkisääntöjä. Asian voi ilmaista siten, että ”suoraan asiaan menemisellä” on Puolustusvoimissa ilmeisen vahva ja edelleen elossa oleva perinne.

Edellä esitetyt johtamisviestinnän esimerkit lähtevät liikkeelle viestinnän tasoista. Tämä jäsenitys on yksinkertainen, mutta johtamisviestinnän hahmottamisen kannalta useimmiten riittävä. Tasolähtöisen jaottelun mukaisesti johtamisviestintä toteutuu tilanteissa, joissa on joko laaja yleisö, rajoitettu osallistujajoukko tai kenties vain yksi tai kaksi keskustelukumppania. Tämän mukaisesti viestinnän tasot nimetään siten, että johtamisviestintää toteutetaan 1) yleisöpuhe-, 2) ryhmäviestintä- tai 3) keskinäisviestintätilanteessa. Edellä olleet esimerkit olivat ääripäistä. Ryhmäviestintään kohdistuvassa johtamisviestinnässä kysymykset liittyvät usein esimerkiksi kokouksien tai palaverien haasteisiin: kuinka puheenvuoroja jaetaan, kuinka palaverissa huolehditaan kaikkien osallistumisesta tai kuinka erilaisiin ristiriitoihin suhtaudutaan?

## Johtamisviestintä vaikuttamisena

Sen lisäksi, että johtamisviestintää tarkastellaan erilaisilla tasoilla, sitä voidaan jäsentää käytettyjen vaikuttamisen teknikoiden ja strategioiden näkökulmasta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytettävät peruskäsitteet ovat joko *persuasion* (ks. O’Keefe 2002) tai *influence* (ks. Cialdini 2008). Tätä näkökulmaa edustaa osittain esimerkiksi Hackmanin ja Johnsoinin (2003) ansiokas *Leadership: A Communication Perspective* -teos. Oma näkemykseni on, että strategia- ja tekniikkalähtöiset tarkastelut tarjoavat tasolähtöisiä moninaisemmat mahdollisuudet johtamisviestinnän varsinaisen ytimen hahmottamiseen. Siinä missä esimerkiksi kokousten ja palaverien yhteydessä katse jää usein liian tiukasti sen pohtimiseen, millainen on hyvä kokous tai palaveri, vaikuttamislähtöisessä näkökulmassa huomio kiinnittyy siihen moninaiseen inhimillisen vuorovaikutuksen työkalupakkiin, joka johtajalla on käytössään.

Kun johtamisviestintää tarkastellaan vaikuttamisen näkökulmasta, eteen aukeaa yleensä ensimmäisenä kaksi peruskäsitettä: *myönnyttäminen ja suostuttelu*.<sup>2</sup> Myönnyttävässä johtamisviestinnässä lähdetään siitä, että johtajalla on käytettävissään kuusi perustyökalua:

- lupaukset
- uhkaukset
- seurausten osoittaminen (positiiviset ja negatiiviset)
- stimulointi (positiivinen ja negatiivinen)
- kokemuksiin tai tunteisiin vetoaminen (positiivisiin ja negatiivisiin)
- moraaliin tai arvoihin vetoaminen.

Nämä myönnyttämisen strategiat, kuten niitä tavataan kutsua, jakautuvat kahteen suuntaan. Myönteisesti latautuvia myönnyttämisen strategioita ovat esimerkiksi lupaukset,

---

<sup>2</sup> Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella on laadittu englanninkielisistä puheviestinnän tutkimustermeistä erinomainen sanasto, joka löytyy osoitteesta [http://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/puh/opiskelu/opintoneuvonta/puh\\_sanasto.pdf](http://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/puh/opiskelu/opintoneuvonta/puh_sanasto.pdf)

myönteisten seurausten osoittaminen ja positiivinen stimulointi. Kielteisemmin latautuvia ovat uhkaukset, kielteisten seurausten osoittaminen ja negatiivinen stimulointi. Käytännössä saatettuna myönnyttämisessä pohditaan siis sitä, missä olosuhteissa voi olla perusteltua antaa lupauksia ("lupaen, että tämä asia hoidetaan ensi tilassa") tai maalata viestinnän toisen osapuolen eteen kielteisiä seurauksia ("mikäli tätä asiaa ei hoideta, siitä tulee valituksia").

Mielekkääksi tämän tyyppisen lähestymistavan tekee se, että samankaltaisia strategioita voidaan käyttää oikeastaan kaikissa mahdollisissa viestintätilanteissa. Esimerkiksi lupauksia voidaan antaa yhtä hyvin yleisö-, pienryhmä- kuin keskinäisviestintätilanteessakin.

Suostuttelu on jaettavissa myönnyttämisen kaltaisesti kuudeksi perustyökaluksi:

- jalka-oven-välissä-menetelmä
- ovi-vasten-kasvoja-menetelmä
- suorat reitit tai kiertoreitit
- rationaaliseen päätöksentekoon vetoaminen
- *Social judgement* -malli
- kognitiivisen epätasapainon hyödyntäminen.

Suostuttelustrategioiden nimistä voi päätellä melko hyvin, minkä kaltaisista toimintamalleista niissä on kyse. Jalka-oven-välissä-menetelmä tarkoittaa toimintaa, jossa aluksi hyväksytetään jokin pienempimuotoinen asia, minkä jälkeen prosessia "vyörytetään" eteenpäin. Strategia tunnetaan kansankielelläkin hyvin sellaisissa sanonnoissa kuin "kun annat pirulle pikkusormen, se vie koko käden". Sanonta kertoo lähinnä siitä, että monesti tämän tyyppiset toimintamallit tunnustetaan, mikä tekee niistä johtamisviestinnässä hyvinkin riskialttiita. Ovi-vasten-kasvoja-menetelmä on edellisen menetelmän peilikuva. Psykologinen jännite käännetään edelliseen strategiaan nähden ikään kuin päinvastaiseksi (ks. Puro 2002, 83–85).

Suorat reitit ja kiertoreitit ovat samaan tapaan keskenään vaihtoehtoisia. Suorassa reitissä argumentit päättelyketjuineen tuodaan pelkistetyn suoraviivaisesti näkyville, jolloin viestinnän toinen osapuoli ikään kuin tempautuu mukaan väijäämättömältä vaikuttavaan prosessiin. Kiertoreiteissä lähdetään siitä, että viestinnän toinen osapuoli saatetaan epäsuorasti, kuin huomaamatta, toivottuun lopputulokseen. Tällöin puhutaan usein erityisistä "rupattelustrategioista". Näennäisen jutustelun avulla eteenpäin viety prosessi koetaan monesti tehokkaaksi, mutta samalla jotenkin epärealistiseksi tekniikaksi.

Rationaaliseen päätöksentekoon vetoamisessa pyritään siihen, että vastaanottaja päätyy loogisen päättelyketjun seurauksena itse toivottuun lopputulokseen. Strategian perusajatuksen voi kiteyttää kysymykseen: "Mitä sinä tässä tilanteessa tekisit?" Ratkaisu jätetään näin – ainakin näennäisesti – tilanteen toiselle osapuolelle.

Kaksi viimeistä suostuttelustrategiaa ovat olleet monesti kiivaankin keskustelun kohteena. *Social judgement* -mallissa käytetään hyväksi ajatusta siitä, että "kaikki muut" hyväksyvät esitetyn asian, mutta viestinnän vastaanottava taho jostain syystä ei. "Kaikille muille tämä tuntuu sopivan mutta sinulle näköjään ei" -tyyppinen vaikuttaminen nojautuu syyllistämi-

seen ja monesti vastaanottajan erilaisuuden epäasialliseen korostamiseen, mistä syystä siihen suhtaudutaan varauksellisesti.

Kaikkein eniten varautuneisuutta liittyy kuitenkin kognitiivisen epätasapainotilan hyödyntämiseen. Olen itse ollut osallisena tilanteessa, jossa yrityksen toimitusjohtaja aloitti tilaisuuden toteamalla ”Teistä kukaan ei ole täällä viiden vuoden päästä enää töissä. Tai jos on, toivoisi ettei olisi.” Tällainen henkinen ”maton vetäminen jalkojen alta” on tehokas tapa herättää kuulijat, mutta seurannaisvaikutukset ovat ilmeiset: työ- ja viestintäilmapiiiri järkyvät ja lause voi muuttua itseään toteuttavaksi ennusteeksi – ihmiset todellakin lähtevät.

Kognitiivisen epätasapainotilan kaltaisten strategioiden tarkastelut tuovat myös hyvin näkyville, millaisia kielteisiä painoarvoja huonosti perustellulla johtamisviestinnällä voi pahimmillaan olla. Jos työyhteisön perinne suosii johtamisviestinnässä kognitiivisen epätasapainotilan käyttämisen tyyppisiä, hyvin kielteisesti latautuvia vaikuttamisen strategioita, negatiiviset kerrannaisvaikutukset henkilöstön jaksamiseen, motivoituneisuuteen ja sitoutuneisuuteen ovat ilmeiset. Hyvä johtamisviestintä on kiinteä osa organisaatioiden hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja -strategiaa (ks. Juuti & Vuorela 2002, 103–106). Jos johtamisviestinnän perinteet ja käytännöt painottuvat kielteisesti, on vaikea kuvitella, että tämä ei näkyisi kielteisesti organisaation ilmapiiirissä ja organisaation kyvyssä toteuttaa perustehtäviään.

## Lopuksi

Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä limittyvät monissa kohdin toisiinsa, mutta yksi niiden välinen kosketuspinta on käytännön johtamistyötä tekevän näkökulmasta erityisen merkittävä: johtaminen on viestintää ja vaikuttamista (Salminen 2001, 68). Johtaja vaikuttaa joko viestintäjärjestelmän kautta tai suoraan omana itsenään, mutta lopputulos on sama. Johtaja ei voi olla viestimättä, eikä hän voi olla vaikuttamatta alaisiinsa. Johtaja voi olla viestintäkäyttäjyysmiseltään aktiivinen tai passiivinen, ja monesti ikävä kyllä käy niin, että johtaja, joka ajattelee ”vetävänsä matalaa profiilia” on vain passiivinen. Kouzesin ja Posnerin (2007) *The Leadership Challenge* voi olla monelle lukijalle tämän kysymyksen yhteydessä miellyttävän herättävä teos. Kouzesin ja Posnerin kirja on hengeltään angloamerikkalainen ja sellaisena hieman provosoiva, mutta sen perusteiden kanssa on helppo olla samaa mieltä. Kiteytäten: jonkinlainen stimulointi ja eteenpäin vievän myötävirrän luominen yksinkertaisesti kuuluu johtajan viestintätehtäviin. Stimuloinnin tekniikat ja yksityiskohdat voivat vaihdella paljonkin siten, että Suomen puolustusvoimissa ollaan kenties pidättyväisempiä kuin joissakin angloamerikkalaisissa IT-yrityksissä, mutta myös suomalaiseen nykyjohtamiseen kuuluu aktiivisuuden ja innostavuuden tavoittelu.

---

*Jukka-Pekka Puro on filosofian tohtori, puheviestinnän lehtori ja dosentti Turun ja Jyväskylän yliopistoissa. Puro on kirjoittanut viime vuosien aikana useita viestinnän kehittämisen teoksia, joista keskeisimmät ovat ”Esimiehen viestintätaidot” (2002), ”Viestinnän kipupisteet” (2003) ja ”Onnistu viestinnässä” (2004). Hän on myös kirjoittanut laajalti viestinnän eri osa-alueilta tieteellisiin aikakauslehtiin ja sanomalehtiin.*



## Lähteet

- Barrett, D. 2005. *Leadership Communication*. London: McGraw-Hill
- Cialdini, R. 2008. *Influence: Science and Practice*. London: Allyn & Bacon
- Cicero, M.T. 55 eKr. / suom. 2006. *Puhujasta*. Helsinki: Gaudeamus
- Daft, R. & Lengel, R. 1984. Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design. Teoksessa Cummings, L. & Staw, B. (toim.) *Research in Organizational Behavior* 6. Homewood: JAI Press, ss. 191–233
- Hackman, M. & Johnson, C. 2003. *Leadership: A Communication Perspective*. New York: Waveland
- Huotari, M.-L. & Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY
- Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kline, J. 2001. *Leaders Communicating Effectively*. Teoksessa Lester, R. & Morton, A. (toim.) *Concepts for Air Force Leadership*. Maxwell: Air University Press., ss. 309–313
- Kouzes, J. & Posner, B. 2007. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Wiley
- Nieminen, H. & Pantti, M. 2009. *Media markkinoilla*. Helsinki: Loki
- O’Keefe, D. 2002. *Persuasion: Theory and Research*. London. Sage
- Puolustushallinnon viestintästrategia. 2006. Helsinki: Puolustusministeriö
- Puro, J-P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY
- Puro, J-P. 2006. *Retoriikan historia*. Helsinki: WSOY
- Puro, J-P. 2007. *Johdatus puheviestinnän teorioihin*. Helsinki: Gaudeamus
- Salminen, J. 2001. *Johtamisviestintä*. Helsinki: Kauppakaari
- Torkki, J. 2006. *Puhevalta*. Helsinki: WSOY
- Vickrey, J. 2001. *Symbolic Leadership: The Symbolic Nature of Leadership*. Teoksessa Lester, R. & Morton, A. (toim.) *Concepts for Air Force Leadership*. Maxwell: Air University Press, ss. 315–318
- Viteritti, J. 1997. *The Environmental Context of Communication: Public Sector Organizations*. Teoksessa Gannett, J. & A. Kouzmin (toim.) *Handbook of Administrative Communication*. New York: Marcel Dekker, ss. 79–101
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infor
- Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää!* Helsinki: Infor



# JOHTAJUUS ESIMIESTYÖSSÄ

*Heikki Siltala*

Tässä artikkelissa käsitellään johtajuutta – ihmisten johtamista – neljästä eri näkökulmasta. Näkökulmat ovat esimiehisyys, perustehtävät sekä roolit ja johdettavat (alaiset). Kun puhutaan johtajuudesta sotilasorganisaatiossa, käsitettä *esimies* on syytä korostaa, sillä lukuisat hierarkiasta lähtöisin olevat nimikkeet saattavat vieraannuttaa meidät johtajuuden kannalta olennaisesta roolista. Jokaisen upseerin – opisto- ja erikoisupseerit mukaan lukien – tai vastaavasti aliupseerin on löydettävä vastaus kysymykseen: olenko esimies, kouluttaja vai asiantuntija? Asiantuntijana upseerit työskentelevät tyypillisesti erityistehtävissä, tutkimushankkeissa, projekteissa, sotilasmuusikkoina tms. tehtävissä. Vastaavasti siviiliorganisaatioiden erilaiset päällikkö- ja johtajanimikkeet eivät ole synonyymeja esimies-käsitteen kanssa. Esimerkiksi projektipäälliköt, suunnittelu- tai kehitysjohtajat eivät usein ole hallinnollisia esimiestehtäviä vaan erilaisiin projekteihin, hankkeisiin ja prosesseihin liittyviä vastuurooleja ilman juridisia alaisia. Esimiehelle kuuluvia taitoja niissä kyllä tarvitaan, kun projekteissa, hankkeissa ja prosesseissa on mukana asiantuntijoita ja työntekijöitä, joita on motivoitava, sitoutettava ja jotka on saatava noudattamaan sovittuja pelisääntöjä. Vain direktio-oikeus puuttuu, vaikka vastuu edellä mainittujen projektien ja hankkeiden onnistumisesta onkin nimetty.

Lähtökohta johtajuutta toteuttavan esimiehen kohdalla on, että hän johtaa vastuullaan olevia ihmisiä organisaation asettamia tavoitteita kohti. Hänellä on hallinnollinen ja juridinen vastuu ihmisistä, alaisista. Vastuu on annettu ja sotilasorganisaatioiden ollessa kyseessä, käsketty. Perusoletus sotilasorganisaatiossakin on, että esimiestehtävässä toimiva haluaa johtaa eli on motivoitunut tehtävästään. Mistä tämä motivaatio ihmisten johtamiseen syntyy? Jos motivaatio syntyy kiinnostuksesta, esimies on mentaalisesti avoimessa tilassa ja siten valmis oppimaan ja kehittymään tehtävässään. Hän on silloin sosiaalisen konstruktion yksi olennainen toimija, joka jäsentää ja rakentaa jatkuvasti elävää ja muuttuvaa ihmisen välistä vuorovaikutuksen verkostoa – organisaatiota ja työyhteisöä. Nykyaajan työyhteisöt (Puolustusvoimien organisaatiot mukaan lukien) ovat moniäänisiä sosiaalisia rakennelmia, joissa toimivat ihmiset luovat omilla kokemuksillaan, tulkinnoillaan ja puheillaan organisaatiolleen jatkuvasti uusia merkityksiä (vrt. Juuti 2001). Esimiehen on silloin hyväksyttävä organisaationsa ajoittainen kaoottisuus, pirstaleisuus ja jopa irrationaalisuus, mutta kiinnostus johtamisen mahdollisuuksiin motivoi häntä rakentamaan tarvittavaa järjestystä ja kurinalaisuutta sekä synnyttämään luovaa ja uudistavaa toimintaa kohti tavoitteita.

Vaikka kaikissa työyhteisöissä ja organisaatioissa ilmenee ajoittain ihmisten välisiä ongelmia ja konfliktitilanteita, esimiehen kiinnostus ei tästä syystä vähene eli hän on motivoitunut ratkaisemaan haastavia ongelmia. Esimiehestä on kiinnostavaa tukea organisaatioonsa kuuluvia erilaisia ihmisiä ja koko yhteisöä kehittämään, onnistumaan työssään ja tehtävissään. Esimies luo näin johtamilleen yksilöille ja koko organisaatiolle edellytykset saavuttaa tavoitteita ja ylittää ne. Olen tarkoituksella korostanut kiinnostuksen tärkeyttä esimiehisyyden yhteydessä, koska se muistuttaa tarvittavasta nöyryydestä, uteliaisuudesta ja turhautumisen sietokyvystä sekä torjuu liiallista narsistisuutta motivaation lähteenä.

## Aika johtajuuden mahdollistajana

Jos esimies siis kokee tärkeäksi edellä esitetyt kiinnostuksen kohteet, eli jos mainitut asiat ovat hänestä arvokkaita, esimies toteuttaa työssään omia arvojaan. Arvojohtamisen ei tarvitse olla tämän monimutkaisempaa tai juhlallisempaa. Riittää kun ihmiset tekevät itselleen ja organisaatiolleen arvokasta ja tärkeää työtä. Arvot yhdistävät ja sitouttavat; toisaalta toteuttaakseen arvojaan ihmiset saattavat myös vaihtaa työpaikkaa.

Esimiestyön onnistumisen ja siten koko organisaation onnistumisen kannalta arvokas ja tärkeä asia on aika. Kun esimiehellä on aikaa tehdä arvokkaaksi ja tärkeäksi kokemaansa esimiestyötä, sitoutuminen esimiestyöhön ja sen mahdollistavaan organisaatioon vain kasvaa. Jos tämän artikkelin ensimmäinen kriittinen kysymys upseereille kuului ”olenko esimies, kouluttaja vai asiantuntija?”, on seuraava vähintäänkin yhtä tärkeä: *Jos olen esimies, onko minulla aikaa tehdä esimiestyötä?* Apukysymykset auttavat vastaamaan tähän kysymykseen. Mihin (työ)aikani käytän: kouluttamiseen, hallinnollisiin tehtäviin, asiantuntijatehtäviin, suunnittelutehtäviin, kehitystehtäviin vai esimiestehtäviin? Idealistinen perusoletus ja vaatimus on, että esimiehen on käytettävä kaikki aikansa esimiestyöhön. Jos hän on esimies, pitää hänen tehdä esimiestyötä. Vaatimukset onnistuneelle *managementille* on, että työnjako ja rakenteet on organisaatiossa suunniteltu ja toteutettu siten, että esimiehet voivat keskittyä esimiestyöhön. Realistista on kuitenkin myöntää, että aikaa ei yhä niukempien henkilöstöresurssien julkishallinnossa ole määräänsä enempää. Pitää siis priorisoida eli asettaa työtehtävät tärkeysjärjestykseen. Esimiehille arvottaminen on helppoa ja yksinkertaista: esimiestyö on tärkeintä ja siten prioriteetti numero yksi.

## Johtajuus perustehtävän mahdollistajana

Esimiehellä on ensinnäkin oltava aikaa organisaation perustehtävän ylläpitoon. Sotilasorganisaatioissa perustehtävät ovat selkeät: ne perustuvat käskyihin ja niistä on olemassa yksityiskohtaiset dokumentit. Esimerkiksi joukko-osaston komentaja tietää, mikä hänen organisaationsa rauhan- ja sodanajan perustehtävä on. Kuinka monta ja mihin tehtäviin kykenevää sodanajan yksikköä pitää valmistua sovitussa ajassa, kuinka toimitaan viranomaisyhteistyössä, mitkä ovat toimenpiteet valmiutta kohottaessa ja niin edelleen.

Päätösten tekeminen ja rajojen asettaminen helpottuu kun perustehtävä on selvillä. Kun joukko-osaston komentajan kanssa ystäväystynyt kunnanjohtaja pyytää apua kunnanviraston muuttotoihin eli sotilasajoneuvoja kuljettamaan ja varusmiehiä muuttolaatikoita kantamaan, komentajan päätös syntyy helposti, kun hän kysyy itseltään: onko tämä perustehtävän mukaista toimintaa? Samaa kysymystä komentaja voi käyttää, kun hän määrittelee rajoja ja pelisääntöjä pennalismin ja joukko-osastohenkeä kohottavien riittien kieltämisen ja hyväksynnän välille. Joukko-osaston komentaja toteuttaa organisaationsa perustehtävää esimiestyön – ihmisten johtamisen - avulla. Siksi vastuukysymykset ovat myös selkeitä: kaikki, mitä esimiesasemassa olevat henkilöt tekevät esikunnissa tai joukko- ja perusyksiköissä, palvelevat perustehtävän toteutumista. Olennaista on tietenkin aineellisten ja aineettomien resurssien varmistaminen perustehtävän saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Siksi tarvikkeista, materiaaleista ja henkilöstön riittävästä osaamisesta, määrästä ja tasosta on huolehdittava ennakoiden – tai tarvittaessa reagoiden – osana esimiestyötä.

## Esimies puun ja kuoren välissä

Vastaavasti perusyksikön päällikölle kuuluvaa esimiestyötä helpottaa perustehtävän määrittely ja sen mukainen toiminta. Keskijohdon haasteena ovat ylemmän johtotason asettamat tavoitteet ja odotukset sekä toisaalta omalla vastuualueellaan olevan henkilöstön odotukset. Henkilökohtaiset mieliteot ja -halut ohjaavat helposti yksilön, ja siten koko joukon, toimintaa rauhan ja erityisesti sodan aikana. Nuo mieliteot ja -halut ovat usein päinvastaisia kuin ylemmän johdon odotukset. Esimerkiksi kun joukkoa on sodanajan pätevyys saavuttamiseksi harjoitettava henkisesti ja fyysisellä rasituksella kaikkina vuorokauden ja vuoden aikoina, joutuu käskyä totteleva sotilas toimimaan todennäköisesti mielihalujaan vastaan. Kun lepoa ja lämpöä kaipaava joukko yhteisesti ehdottaa esimiehelleen taisteluharjoituksen siirtämisestä seuraavaan viikkoon tai väittää jo omaavansa riittävästi kokemusta väsyneenä ja rasitettuna taistelemisesta, joutuu esimies tekemään päätöksen paineen alla. Painetta helpottaa tieto perustehtävän toteuttamisesta. Päätös pitää pystyä perustelemaan omille alaisilleen ja toisaalta esimiehen on kestettävä itseään kohdistuvat kielteiset tunteet. Nämä ovat sotilasjohtajan kannalta juuri ne klassiset tilanteet, jolloin purnaus syntyy ja kuuluu pahimmillaan uhkailuna, alatyylisinä ilmaisuina ja kieltäytymisinä. Tässä tilanteessa periksi antaminen alaisten toiveiden edessä on pakenemista puun ja kuoren välistä, siirtymistä epämukavuusalueelta mukavuusalueelle. Se on symbolisesti siirtymistä ryhmän ulkopuolelta, objektiivisesta asemasta, ryhmän sisälle ja luopumista esimiesasemasta. Silloin johtaja laskeutuu epätarkoituksenmukaisesti johdettaviensa tasolle.

Kun tarkastelu siirretään sodan ajan ympäristöön, perustehtävän merkitys vain korostuu. Kun jatkosodassa niin sanotun asemasodan aikana merkittävä osa Suomen kenttäarmeijaa kulutti aikaansa puhdetöihin, kiljun valmistamisen ja nauttimiseen sekä kortinpeluuseen, voimme kysyä, oliko perustehtävä hämärtynyt esimiehiltä armeijan ylintä johtoa myöten? Perustehtävä syrjäytyi ihmisten mielihaluilla ja -teoilla. Inhimillisesti tarkasteltuna taistelut kokenut sotilas ja heidän esimiehensä tekivät mieluummin puhdetöitä, nauttivat alkoholia, pelasivat korttia kuin kuluttivat aikaansa taisteluharjoituksissa. Poikkeuksiakin toki oli. Esimerkiksi Laguksen panssaridivisioona piti yllä taisteluosaamistaan harjoittelemalla säännöllisesti. Asemasotavaihe tunnettiin yhtymässä lähes taukoamattomien koulutustapahtumien sarjana, joka kosketi jokaisen sotilaan elämää. Arvojohtaminen tarkoitti käytännössä, että arvokkainta ja tärkeintä taistelutoimien jälkeen oli siis koulutus. Ainostaan metsä-, tie- ja kenttävarustustyökomennukset nakersivat pahiten koulutussuunnittelun mielekkyyttä. (Käkelä 1992.) Johtamistyön kannalta perustehtävä muuttui taistelusta taistelukoulutukseksi, jolloin uusi perustehtävä tuki varsinaista perustehtävää.

## Johtajuus epämukavuusalueella

Edellä mainitut esimerkit perustehtävän hämärtymisestä liittyvät kiinteästi myös toiseen ryhmäilmiöön eli organisaation ja sen normiston epävirallistumiseen. Riittävän kauan siviili-maailmasta ja aidoista primaariryhmistä (esimerkiksi perheestä, parisuhteesta ja niin edelleen) erossa oleva organisaatio muuttuu perheenomaiseksi. Silloin ryhmän jäsenet tuovat ryhmäänsä Puolustusvoimien virallisista ohjesäännöistä ja normeista poikkeavia epävirallisia normeja. (Harinen 2000.) Siten myös organisaation viralliset roolit muuttuvat ja vääristyvät. Sotahistoria tuntee lukuisia esimerkkejä Puna-armeijan vuoden 1944 suurhyökkäyk-

sen ajalta, kun ryhmänjohtajat pakenivat sotilaidensa kanssa ylivoimaiseksi koetun vihollisen alta ja ryhtyivät ”hiippareiksi”. Ryhmien johtajat hylkäävät tai unohtavat viralliset ”ulkoi-set” roolinsa ja ryhtyvät toimimaan ja käyttäytymään ”sisäisten” rooliensa mukaisesti. Näin myös organisaation perustehtävä hämärtyy ja vastausta kysymyksiin ”miksi tässä tehtävässä ollaan”, ”miksi tässä taistelussa ollaan?”, ”miksi tässä sodassa ollaan?” ei enää saada. Tällöin myös organisaation jäsenten todellisuudentaju heikentyy ja vääristyy. ”Sotatyön” maailma jää taustalle, ja ihmisten sisäinen maailma ryhtyy dominoimaan. Vastaavia esimerkkejä on tullut ilmi Irakin sodassa 2000-luvulla, kun kansainvälinen media on paljastanut amerikkalaisten sotilaspoliisien suorittamia irakilaisvankien kidutus- ja nöyryytystapauksia mm. Abu Ghraibin vankilassa. Suomen Puolustusvoimien pennalismi-tapaukset ovat vastaavanlaisia ilmiöitä.

Syyt tähän ilmiöön ovat inhimillisiä, ja ne korostuvat autoritaarisissa organisaatioissa ja erityisesti sodan ajan toimintaympäristössä. Kyseessä on sosiaalinen suojautumiskeino; ryhmien luoma tiedostamaton keino ylläpitää sosiaalista sujuvuutta ja sekä turvallisuuden että mielekkyyden kokemusta. Niiden avulla pyritään välttämään ja hallitsemaan epämiellyttäviä, hämmentäviä ja ahdistavia tilanteita ryhmäyhteisöissä ja erityisesti sodassa, jossa nälkä, jano, kylmä, kuuma, kuoleman ja vakavan haavoittumisen pelko ovat jatkuvasti läsnä. Kun vaihtoehtoina ovat joko lähteä räntäsateessa pimeään metsään vihollisen läheisyyteen tai jäädä lämpimään teltaan lepäämään ryhmänsä kanssa, ei houkuttelevampaa vaihtoehtoa tarvitse kauan miettiä. Jotta ensimmäinen vaihtoehto (ja siten perustehtävä) toteutuu, tarvitaan johtajuutta.

Kuten aikaisemmin todettiin, ryhmällä on perustehtävä, joka rajaa tavoitteet. Perustehtävän äärimmäisimpänä vaihtoehtona ja vastakohtana on perusolettamustila, jolloin johdettava ryhmä regressoituu eli taantuu oletuksiin ja jopa fantasioihin (Bion 1979). Ympäröivä todellisuus voi olla sodan aikana niin epämukava, kauhistuttava tai vaikeasti hyväksyttävä, että sitä ei haluta, jakseta tai kyetä kohtaamaan sellaisena kuin se on, vaan ryhmä taantuu luomaansa todellisuuteen, jota se itse kehittämät normit ja uskomukset ohjaavat. Etenkin sodan ajan tilanteessa vihollisen psykologiset operaatiot pyrkivät ruokkimaan ja vahvistamaan tätä perusolettamustilaa. Sen vastakohtana on johtajan johtama ”sotatyön maailma”, jossa toiminnan keskipisteenä ovat yhteiset taistelutehtävät ja sitä tukevat huolto-, lepo- tai koulutustehtävät. Nämä edellyttävät tietoista, järkiperaista tavoitteellista toimintaa. Itsenäiselle ajattelulle on selkeistä käskyistä huolimatta jätettävä tilaa, sillä tilannetaktiikka vaatii ajattelua onnistuakseen eikä pelkkää sokeaa tottelemista.

Yksilöiden välisten suhteiden toimivuutta kuvastaa yhteistyö, jota selkeä työnjako ja työroolit tukevat: konekivääriampujan taisteluparina on tähestäjä, ja yksikönpäällikön taisteluparina on varapäällikkö tai tilanteen mukaan tulenjohtopäällikkö. Vastaavasti aselajien välinen yhteistyö onnistuu yhtymä-, sotilasalue- tai läänitasolla vain, jos kaikki niiden toimivat organisaatiot toteuttavat perustehtäväänsä sotatyön maailmassa eivätkä perusolettamustilassa.

”Sotatyön maailmassa” pysyminen edellyttää sekä johtajalta että johdettavilta turhautumisen sietokykyä ja pitkäjänteisyyttä. Odottaminen osana isompaa organisaatiota sekä tappioiden ja epäonnistumisten kohtaaminen, käsittely ja itseluottamuksen palauttaminen ovat voitokkaan armeijan realiteetteihin perustuvaa kypsyttää, jolloin ei paeta henkisesti kaikkivoipaisuuden fantasioihin tai fyysisesti välttämällä taisteluja. ”Sotatyön maailmassa” orga-

nisaatio uskaltaa kohdata taistelut, ne ovat äärimmäisiä perustehtävän toimintaympäristöjä, mutta se vaatii ponnistelua, oppimista ja kehittymistä. Sen vastakohtana on Wilfred Bionin käsitteellistämä perusolettamustila tai Pekka Järvisen mukaan työn sisäinen maailma (Bion 1979; Järvinen 2006). Tämä tila on helppo tunnistaa siitä, että toiminnan toimipisteenä on jokin muu kuin yhteinen ”sotatyötehtävä” (vertaa puhdetyöt ja taisteluharjoitukset). Silloin joukon toimintaa ohjaavat johtajan sijaan kuulopuheet, huhut, uskomukset, mielikuvat. Silloin myös henkilökohtaiset intressit sekä ihmissuhteet ovat joukon yhteisen edun edellä. Jos ”sotatyön maailman” tunnistaa aikuismaisesta ja yksilövastuullisesta toiminnasta, ”sisäisessä maailmassa” toimitaan lapsenomaisesti ja anonyymisti – ”joku” korvaa ”minän”.

## Ryhmän kiinteys esimiestyön tukena

Kaikkiin organisaatioihin, myös sotilasorganisaatioon, syntyy pienryhmiä, epävirallisia ryhmiä. Näihin pienryhmiin muodostuu omia käyttäytymissääntöjä, oma sisäinen arvojärjestys ja oma erikoislaatuinen kulttuurinsa. Kulttuurille ominaista käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavat epäviralliset normit, arvot, oletukset ja uskomukset. Tällöin puhutaan epävirallisesta organisaatiosta tai piilo-organisaatiosta. Tämän epävirallisen toiminnan tai suhdeverkon runkona ovat pienryhmät, joita muodostuu kaikkialla, missä ihmiset elävät yhdessä edes jossain määrin vakiintuneissa oloissa (Allardt & Littunen 1958).

Eräs organisaation sisälle syntyvien pienryhmien ominaisuus on niiden kiinteys, ns. mehenki. Esimiehen on tunnistettava ja tiedostettava ryhmää yhteen sitovat voimat eli ne tekijät, jotka saavat jäsenet pysymään ryhmässä. Silloin pienryhmän keskenään samanarvoisten jäsenien välisen kiinteyden lisäksi puhutaan myös johtajien ja johdettavien välisestä kiinteydestä ja toisinaan myös ryhmän jäsenten sitoutumisesta koko organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Jos tunnistetut kiinteyttä edesauttavat toimenpiteet eivät ole ristiriidassa organisaation perustehtävän kanssa, esimiehen on otettava ne johtamistyönsä välineiksi.

Sotilassosiologinen tutkimus on käsitellyt edellä mainittua teemaa sotilasjoukon kiinteyden -käsitteen kautta. Jo klassikoiksi muodostuneissa toisen maailmansodan aikaisissa tutkimuksissa havaittiin korrelaatio suhde sotilasorganisaatiossa esiintyvän taistelussa olevien sotilaiden epävirallisen pienryhmärakenteen ja ryhmäkiinteyden välillä. Nämä Yhdysvaltain asevoimien suorittamat sekä amerikkalaisiin sotilaisiin että saksalaisiin sotavankeihin kohdistuneet tutkimukset toivat asian esille tavalla, joka yllätti asevoimien palvelukseen kasketyn tutkijayhteisön sekä sodan jälkeisen siviilitiedeyhteisön.

Mikä sai sekä amerikkalaiset että saksalaiset sotilaat jatkamaan taistelua epätoivoisissakin tilanteissa? Tutkimusten mukaan omaan ryhmään kuuluva solidaarisuus nousi yhdeksi keskeisemmäksi syyksi. Oma kiinteä ryhmä, organisaatio, johon sotilaat tunsivat kuuluvansa ja jonka kanssa oli yhdessä taisteltu, jaettu kokemukset, tunteet ja muut primaariryhmän kanssa jaettavat inhimilliset vaihdon välineet, oli muodostunut idealistisia (isänmaallisuus, uskon sodan oikeutukseen) syitä tai viholliseen kohdistuvaa vihaa tärkeämmäksi. (Shils & Janowitz 1948; Stouffer ym. 1949.)

Sotilasjohtajuuden kannalta olennaista on siis tietää, että kiinteät primääriryhmät pitivät sotilasyksiköt koossa taistelujen paineessa. Mikäli primääriryhmäsiteet olivat heikot, kuten

esimerkiksi uusissa, nopeasti kokoonpannuissa yksiköissä, yksiköt hajosivat, kun paine kasvoi riittävän suureksi (Harinen 2000). Sotilasjohtajan on siis rakennettava sekä riittävä läheisyys että etäisyys suhteessa johdettavaan joukkoonsa, jotta hänen virallisesta organisaatiostaan muodostuu edellä mainittujen tutkimusten mukainen primaariryhmä. Silloin myös johdettavat organisaation jäsenet luokittelevat johtajansa primaariryhmänsä jäseneksi. Siten johdettavien solidaarisuus kohdistuu myös johtajaan, mikä puolestaan helpottaa johtamistehtävää.

## Esimiehen fyysinen ja mentaalinen suhde alaisiinsa

Läheisyys- ja etäisyysuhdetta helpottaa, jos johtaja kykenee käyttämään sekä ammatillista että persoonallista minäänsä tasapainossa. Kyseessä on oikeastaan kaksi roolia. Ammatillinen rooli perustuu lainsäädäntöön ja rakentuu siten juridisista oikeuksista ja vastuista. Esimies saa määrätä ja käskä johdettaviaan, mutta häneen kohdistuu tässä roolissa myös odotuksia. Esimiehen oma esimies odottaa häneltä virallisen organisaation asettamien tavoitteiden ja tehtävien suorittamista. Myös alaiset odottavat häneltä johtajuuden osoittamista ja sotilas-kontekstissa sotatyön edellytysten luomista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi huollon toimivuutta, sotilaiden riittävän levon turvaamista ja taistelussa tarvittavien varusteiden korkeaa laatua ja määrää. Parhaimmillaan johdettava joukko kaipaa ammattitaitoa ja osaamista sekä johtajaltaan että joukolta itseltään, jotta ryhmä kykenee täyttämään sille asetetut tehtävät, esimerkiksi voittamaan taistelut. Nämä ovat monesti yhteisiä intressejä, jotka johtaja ja johdettavat jakavat. Jokainen yksilö haluaa kuulua menestyvään organisaatioon.

Pekka Järvisen mukaan esimiehen ammatillinen suhde edellyttää riittävää etäisyyttä alaisiin, jotta esimies pystyy toimimaan tasapuolisesti ilman, että hän suosii joitakin yksilöitä niin sanotun ”pärstäkertoimen” mukaan. Esimiehen ammatilliseen rooliin kuuluu myös esimieheltä vaadittava tieto ja osaaminen, joka erottaa hänet alaisistaan. (Järvinen 2006.) Esimerkiksi yksikön päälliköllä ei tarvitse olla konekivääriampujan osaamista ja tietoa, mutta hänellä pitää olla yksikön päällikön tieto ja osaaminen.

Järvinen korostaa ammatillisen suhteen tasapainottavana osapuolena esimiehen inhimillistä suhdetta. Jos ammatillinen rooli perustui rajoihin ja erilaisuuteen, inhimillinen rooli perustuu läheisyyteen, tunteisiin ja kykyyn eläytyä alaistensa todellisuuteen. Silloin esimies kykenee samaistumaan joukkoonsa ja kokemaan yhteisyyttä. (Järvinen 2006.) Tämä on tärkeä ulottuvuus, kun sotilasjohtaja tietoisesti rakentaa johdettavasta joukostaan primaariryhmää ja tavoittelee siihen kuuluvaa kiinteyttä ja solidaarisuutta. Olennaista on kuitenkin tasapaino näiden esimiehen kahden roolin eli kahden minuuden välillä. Jos esimies toimii pelkästään ammatillisen roolinsa kautta, hänet koetaan etäisenä, kylmänä ja viileänä ja jos taas painotus on liikaa inhimillisessä roolissa, vaarana on johtajuuden katoaminen ja ”esimies kaikkien alaistensa hyvänä kaverina” -ilmiön syntyminen.

Parhaimmillaan esimies kykenee toimimaan sisällyttäjänä. Kyseessä on Wilfred Bionin ryhmän vuorovaikutussuhteita käsittelevän container-teorian (Bion 1962) soveltamisesta johtajuuden ja esimiehissyyden maailmaan. Tällainen vuorovaikuttaminen on esimiehen kykyä olla vastaanottajana, sisällyttäjänä, muokkaajana ja välittäjänä kaikelle kritiikille, peloille, odotuksille, toiveille, syytöksille ja vaatimuksille, joita alaiset esimieheen kohdistavat. Usein

nämä ajatukset saattavat olla alaisissa tiedostamattomina tunnetiloina, joita he eivät itse kykene tunnistamaan, sietämään tai kehtämään itsessään. Kun esimies sisällyttää alaisensa tunnetodellisuuden itseensä ja muokkaa sitä sekä pukee sen esimiehen toimenpiteiksi, käyttäytymiseksi eli toiminnaksi; puheeksi ja teoiksi, se synnyttää alaisille ja johdettavaan organisaatioon tarvittavan turvallisuuden kokemuksen, kurinalaisuuden sekä pitää organisaation perustehtävässä tai palauttaa sen siihen.

## Roolit johtajuuden tukena

Kyky vaihtaa rooleja esimiestyössä on syytä nähdä voimavarana. Kaikkiin ihmisiin kohdistuu rooliodotuksia, joihin vastaaminen mahdollistaa onnistuneet sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ja esimerkiksi työsuoritukset. Jokaisella upseerilla on useita rooleja, joita hän vaihtaa ympäristön ja tilanteen mukaan. Joukkoyksikön komentajana hänen roolinsa on erilainen kuin vaikkapa lastensa isänä tai äitinä. Vapaa aikana ystävien kanssa rooli luonnollisesti vaihtuu komentajasta kaveriksi, jotta henkilö täyttää häneen kohdistuvat odotukset. Vastavasti kahdenkeskisissä tilanteissa puolison kanssa henkilöön kohdistuu erilainen rooliodotus kuin työpaikalla tai kaveripiirissä.

Kun taistelutilanteessa lääkintämies kutsutaan kuolettavasti haavoittuneen luo, lääkintämieheltä odotetaan tiettyä ammatilliseen rooliin liittyvää käyttäytymistä ja toimintaa. Roolin täyttäminen luo turvallisuutta ja luottamusta tilanteeseen ja ympäröiviin sotilaisiin. Jos kyseinen lääkintämies käyttäytyisikin jonkin omaan siviilielämäänsä kuuluvan roolin mukaisesti, esimerkiksi stand up -koomikkona, se olisi tilanteeseen nähden sopimaton rooli. Ensimmäisen vuoden kadetti muuttaa rooliaan toisena opiskeluvuotenaan varsin mielellään, sillä tuskin kukaan haluaa olla ”simpuna” pidempään kuin vaadittavan ajanjakson, eikä toisen vuoden kadetilta toisaalta enää odotetaakaan ”simpun” roolia.

Ihmisen persoona nähdään eri tavoin ryhmittyneiden roolien järjestelmänä. Jokaisella ihmisellä on suuri määrä erilaisia rooleja, joiden kautta hän toteuttaa erilaisia toimintoja erilaisin variaatioin. Kyseessä on eräänlainen roolivarasto. Jokaisen ihmisen luonteenomaisuus näkyy siinä roolivalikoimassa, joka määrittää hänen käyttäytymistään. Mitä laajempi roolivarasto yksilöllä on, sitä tarkoituksenmukaisemmin hän pystyy toimimaan elämän eri tilanteissa. Roolivarasto kehittyy läpi elämän, uusia rooleja syntyy ja vanhat roolit väistyvät taka-alalle. Ne eivät kuitenkaan häviä, vaan jäävät sisäisen elämän dynaamisiksi tekijöiksi ja ovat valmiina aktivoitumaan tarvittaessa. (Moreno 1946.) Tykistöpatterin päällikön koulutuksen saanut ja tehtävästä kokemusta saatuaan upseeri voi työskennellä vuosia esimerkiksi sotilaslääkinnän esikunnassa henkilöstöosastolla, mutta kun hän saa käskyn pääsotaharjoitukseen patterin päälliköksi, tehtävän mukainen rooli aktivoituu käyttöön.

Morenon mukaan ihmiset ovat aina jossakin roolissa. Silloin on kuitenkin otettava huomioon mahdollisesti osittain päällekkäin menevät, keskenään ristiriitaiset roolit ja muut rooliyhdistelmät. Rooleja tutkittaessa on ymmärrettävä niiden keskinäiset suhteet ja niiden välinen vuorovaikutus. (Moreno 1953.) Tommi Kinnunen on käsitellyt johtajana kehittymistä ja johtajan käyttäytymiseen liittyviä valintoja roolien kautta. Kun johtaja osaa valita käyttäytymisensä tilanteen ja vuorovaikutussuhteessa olevien ihmisten mukaan, sen lisäksi olennaista on myös osata valita oikea rooli. (Kinnunen 2008.)



Keskeinen kysymys on, minkä roolin ihminen kulloinkin valitsee ja miksi. Yksi moreno-laisen ajattelun kulmakiviä on käsite spontaanisuus. Termi tulee latinankielen sanasta sponte, mikä merkitsee vapaata tahtoa, mahdollisuutta valita. Spontaanisuus ei Morenon mukaan tarkoita impulsiivisuutta tai vähentynyttä kontrollia, vaan päinvastoin lisääntynyttä kykyä hallita sekä sisäisiä että ulkoisia impulsseja ja tehdä tilanteeseen parhaiten sopivia roolivalintoja. Ihmisellä on mahdollisuus olla oman elämänsä subjekti. (Blatner, 1988.) Saako suomalainen upseeri olla oman elämänsä käsikirjoittaja?

## Lopuksi

Jokainen esimies haluaa olla menestyvän organisaation esimies. Tätä unelmaa helpottaa jokaisen alaisen halu kuulua menestyvään organisaatioon ja olla menestyvän organisaation jäsen. Esimiestyön haasteena on sovittaa yhteen nämä molempien osapuolten unelmat. Ylempi johto, eri sidosryhmät, asiakkaat (valtio ja yhteiskunta) antavat myös omat merkityksensä menestyksen käsitteelle. Tällaisessa näkökulmien kaaoksessa tarvitaan selkeyttäjäksi strategiaa. Strategian lisäksi johtajuus tarvitsee kehittymistä ja oppimista. Riittävän hyvä johtajuus ei ole pelkästään esimiehen oma, mitattava ominaisuus, vaan se on edelleen organisaation vuorovaikutussuhteiden tulosta (ks. Juuti 2005; Siltala 2006). Siksi johtajuuden oppiminen ja kehittyminen on ennen kaikkea organisaation tai työyhteisön oppimista (työyhteisötaitoja). Tätä oppimista esimiehen on johdettava eli luotava sille edellytykset.

Johtajuuden toimintaympäristö on nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän sosiaalisten medioiden digitaalista ja virtuaalista toimintaympäristöä. Tieto vallan välineenä on siirtymässä pois perinteisiltä esimiesauktoriteeteilta YouTubeen ja Facebookin kaltaisille sivustoille, joissa jokainen organisatoriseen tai sosiaaliekonomiseen asemaan riippumatta voi vaikuttaa toisiin ihmisiin. Esimiesten on menestyäkseen luotava dialoginen suhde uuteen digitaaliseen todellisuuteen ja hyödynnettävä se uutena johtajuuden toimintaympäristönä. (Siltala 2008.)

Esimiestyö eli johtajuus vaatii aikaa, mutta niukkojen resurssien todellisuudessa aikaa ei ikävä kyllä ole koskaan riittävästi. Siksi johdettavien on tultava puoliväliin vastaan. Se onnistuu, koska kaikki haluavat saada kokemuksen hyvin sujuvista (sodan tai rauhan) töistä. Menestyksen ja sujuvuuden suhteen on siis olemassa yhteinen intressi. Kun omat sotatyöt sujuvat, vihollisen vastaavat työt eivät suju.

---

*Dosentti, filosofian tohtori Heikki Siltala on Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen dosentti, erityisalanaan sotilasjohtajuus. Tällä hetkellä hän työskentelee Sanoma-konserniin kuuluvan AAC Global Oy:n liiketoimintalueen johtajana. Ennen nykyistä työtehtäväänsä Heikki Siltala oli Johtamistaidon Opisto JTO:n rehtori ja varatoimitusjohtaja.*



## Lähteet

- Allard, E. & Littunen, Y. (1958). Sosiologia I. WSOY. Juva.
- Bion, W.R. (1962). Learning from Experience. London: Tavistock.
- Bion, W.R. (1979). Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamikka psykoanalyysin näkökulmasta. Weiling & Göös. Espoo.
- Blatner, A.H. & Blatner, A. (1988). Foundations of Psychodrama. History, Theory and Practice. Springer Publ. Company. New York:
- Harinen, O. (2000). Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio. (Lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta), Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Tutkimusselosteita A/13/2000
- Juuti, P. (2001). Johtamispuhe. Aavarantasarja. PS-kustannus. Juva
- Juuti, P. (2005). Toivon johtaminen. Aavarantasarja. Otava. Keuruu.
- Järvinen, P. (2006). Onnistu esimiehenä. WSOYpro. Juva.
- Kinnunen, T. (2007). Suomalaisen johtajan 360-johtajaprofiili. Tiede ja ase. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu n:o 65. 2007.
- Käkelä, E. (1992). Laguksen miehet – Marskin nyrkki. Suomalainen panssariyhtymä 1941–1944. Panssarikilta ry. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Moreno, J.L. (1946). Psychodrama, Volume I. Beacon: Beacon House. New York.
- Moreno, J.L. (1953). Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama. Third edition. Beacon House. New York.
- Nieminen, S. & Saarenheimo, M. (1981). Morenolainen psykodraama. Historiallinen ja filosofis-psykologinen analyysi. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.
- Shils, E. A & Janowitz, M. (1948) Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. Public opinion Quarterly Vol.12, No 2 Summer 1948
- Siltala, H. 2006. Johtajuus. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 16, 2006
- Siltala, H. 2008. Sosiaaliset mediaoperaatiot. Tiede ja ase. Suomen Sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu n:o 66, 2008.
- Stouffer, S. ym. 1949. The American soldier. Combat and Its Aftermath. Princeton.

# ESIMIESVALMENNUS JA SYVÄJOHTAMINEN

*Tommi Kinnunen*

Tässä artikkelissa luodaan katsaus esimiesvalmennuksen eri muotoihin, joilla nykyisin kehitetään työyhteisöjä. Syväjohtamisesta esitetään perusteiden lisäksi joitakin havaintoja vaikuttavuuden näkökulmasta. Syväjohtamisen perusteet käsitellään pintapuolisesti, koska lähtökohtana on, että tämän kirjan lukija on kerännyt palautetta syväjohtamisen kysymys-sarjalla ja syväjohtamisen malli viitekehyksineen on lukijalle entuudestaan tuttu. Syväjohtamisen perusteiden kertaamiseen soveltuu hyvin jompikumpi teoksista *Syväjohtaminen* (Nissinen, 2004) ja *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla* (Nissinen & Anttalainen & Kauppinen, 2008). Artikkelin kirjoittaja dosentti Tommi Kinnunen on kehittänyt työyhteisöjä useiden vuosien ajan valmentamalla, työnohjauksella sekä coachaamalla.

## Esimiesvalmennuksen nykymuotoja

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008) ovat havainneet, että esimieheksi ei varsinaisesti valmistuta missään oppilaitoksessa. Yliopistot ja korkeakoulut tarjoavat yhä enemmän johtamiseen liittyviä opintokokonaisuuksia. Johtamisen erikoisammattitutkinnot (JET), MBA:t sekä muut esimiestyön kehittämiseen liittyvät valmennuskokonaisuudet ovat yrityksiä yhdistää käytäntö ja johtamisen teoria toisiinsa. Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria. Tätä ajatusta hyödyntäen syväjohtamisen malli ja valmennus kehittyikin tutkimuksen ja valmennuskäytäntöjen vuoropuheluna.

Työyhteisöjen kehittämisen yhteydessä käytetään nykyisin pääsääntöisesti valmentamisen käsitettä. Sanaa koulutus kohtaan tuntuu esiintyvän jopa allergisia oireita, koska mielikuva koulutuksesta saattaa olla vanhanaikainen ja ummehtunut. Koulutuksien lähtökohtana on myös usein se, että kouluttaja sanelee koulutettaville, miten heidän täytyy toimia. Valmentamisen peruslähtökohta on auttaa valmennettavaa hyödyntämään potentiaaliaan vieläkin laajemmin. Työnohjaus ja coaching eri muodoissaan ovat eräitä vaihtoehtoja valmennukselle ja koulutukselle haluttaessa edistää ihmisten ammatillista kehittymistä. Näitä voidaan toteuttaa ryhmäohjauksen lisäksi myös yksilöohjauksena. Usein juuri yksilöohjaus tuokin mahdollisuuden pysähtyä ajatuksineen ja tuntemuksineen pohtimaan asioita, joiden äärelle ei välttämättä muuten tulisi pysähtyttyä.

Keski-Luopa (2001) kuvaa, kuinka käsitteeseen työnohjaus liittyy monia erilaisia mielikuvia ja tulkintoja. Ihmisten kuullessa termin työnohjaus ensimmäistä kertaa saattaa herätä ajatus työhön perehdyttämisestä tai työhön opastamisesta. Nämä mielikuvat johtavat kuitenkin väärille poluille. Työnohjauksen käsitteeseen on kohdistunut vuosien saatossa voimakasta kritiikkiä juuri siitä syystä, että siitä muodostuva mielikuva saattaa olla melkein mitä tahansa. Suomessa työnohjaus ei ole muodostunut käsitteeksi, jolla olisi yhtenäinen merkitysisältö. Suomessa työnohjaus näyttääkin olevan kokoelma erilaisia konsultatiivisia lähestymistapoja, joiden avulla yritetään auttaa yksittäisiä esimiehiä, työntekijöitä tai kokonaisiä työryhmiä heidän työhönsä liittyvissä ongelmissa. (Kinnunen, 2008.) Työelämän tehostumisen myötä työnohjauksen tarve tuntuu voimistuvan vuosi vuodelta.

Kinnunen (2006) pohtii, miten työnohjaus soveltuisi sotilasjohtajan ammatti-identiteetin syvälliseen tutkiskeluun. Sotilasjohtajat eivät ole välttämättä tottuneet keskustelemaan peloistaan ja epävarmuuden tunteistaan, koska ne saattavat luoda mielikuvan heikkoudesta vahvassa vahvuutta korostavassa sotilaskulttuurissa. Jokaisella meistä on kuitenkin läsnä nämä inhimilliset tuntemukset enemmän tai vähemmän. Avoin keskustelu tuntemuksista ja erilaisten näkökulmien avaaminen saattaisi antaa voimaa työssä jaksamiseen, jolloin ei tarvitsisi kamppailla omien tunteidensa ja tuntemuksiensa tukahduttamisen kanssa. Sotilasjohtajien ammatti-identiteetin jäsentämistä saattaisi auttaa, jos asioiden tarkastelussa pidettäisiin vahvasti esillä työnäkökulmat. Ulkopuolinen ”sparraava” työnohjaaja saattaisi johdatella pohtimaan niitäkin asioita, joita on totuttu pitämään sotilaskulttuurissa itsestäänselvyyksinä tai joista on totuttu vaikenemaan.

Suomessa käytetään paljon käsitettä coaching valmentavan toiminnan yhteydessä. Räsänen (2006) mukaan coaching on toisaalta ajattelutyyli (*mindset*) ja toisaalta taitopohja (*skillset*). Coachingin ajattelutyyllissä painotetaan coachattavan voimavaroja, ratkaisukeskeisyyttä, tavoitteita ja arvostavaa asennetta. Taitopohja koostuu vuoropuhelusta coachin ja coachattavan välillä sekä prosessin ohjaamisesta. Coachingin haasteena on, että se saattaa lisätä ihmisten liiallista suorituskaskeisyyttä työelämässä. Aaltosen, Pajusen ja Tuomisen (2005) mukaan coaching on mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla tapahtuva, tavoitteellinen oppimisen ja vuorovaikutusprosessi. Myös business coaching kytkeytyy voimakkaasti oppimisen ja johtamisen haasteisiin. Coachingin on ajateltu jopa olevan enemmän työskentelyote tai elämänasenne kuin sarja tapaamisia. Tällöin coach on coachattavan rinnalla kulkija, joka tukee häntä niin menestyksen hetkillä kuin vaikeissakin tilanteissa. (Kinnunen, 2008.) Työnohjauksen toteutukseen vaaditaan tutkinto, mutta coachingia tunnutaan järjestettävän Suomessa työyhteisöjen kehittämisen yhteydessä melkoisen lennokkaasti ja vapaasti myös ilman asianmukaista tutkintoa tai koulutusta.

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2005) määrittelevät kirjassaan työnohjauksen, mentoroinnin, konsultoinnin, coachingin ja fasilitoinnin käsitteitä. He toteavatkin, että näiden eri menetelmien erot ovat vaikeasti hahmotettavissa. Eräät työnohjaajat käyttävät hyvin valmentavaa otetta ja toisaalta kokenut mentori kertoi olevansa kuin valmentaja ja antavansa mentoroitavilleen välitehtäviä, jotta he pääsisivät oppimistavoitteisiinsa. Coach oli puolestaan käyttänyt johdon työnohjouksesta tuttuja menetelmiä, joiden tavoitteena on tiedostaminen eräänlaisena yleisenä päämääränä sekä työn laadun parantuminen konkreettisena tavoitteena. Suomessa nykymuotoinen coaching johtamisen kehittämisen tukena on vasta tekemässä laajempaa tuloaan. Olennaista näissä kaikissa menetelmissä on, että ohjattava oppii johtamaan itseään ja etsimään itse vastauksia haasteisiinsa. Sama tavoite on myös syväjohtamisen ajattelun taustalla. (Kinnunen, 2008.) Suomessa näyttää esiintyvän vielä asennetta, että työnohjaukseen joudutaan ja coachingiin päästään. Syynä tähän voi olla se, että työnohjausta hyödynnetään hyvin usein tilanteissa, joissa esiintyy vaikeita haasteita ja ihmishuhdeklikkejä.

Me ihmiset emme elä lintupopulaatiossa, jossa odottaisimme suu auki, että ulkopuolinen henkilö pureksisi elämämme vastaukset puolestamme ja oksentaisi ne meille valmiina. Liian valmiiksi pureksitut toimintaohjeet siitä, miten meidän tulisi kehittää itseämme palautteen pohjalta, saattavat entisestään lisätä defensiivistä käyttäytymistä palautetta kohtaan. Jois-

sakin tilanteissa liian innokas sparraaja voi syyllistyä tähän, vaikka hän pyrkisikin vilpittömästi auttamaan toista henkilöä kehittymään ja kasvamaan. Ohjauksellisella ja valmentavalla otteella toimitaan kuin kättilönä, auttaen toista henkilöä itseään tuottamaan vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Luonteeltaan tämä kysymyksillä johdattelu on sokrateenomaista etenemistä. Ohjaajalla(kin) on vain yksi suu ja kaksi korvaa, joita ja jälkimmäisiä pitäisi muistaa käyttää samassa suhteessa, vaikka kiusaus aktiivisesti konsultoivaan otteeseen olisi-kin suuri. (Kinnunen, 2008.)

Kovat paineet työpaikalla nostavat joillakin esimiesvalmennuksiin osallistuvilla tarpeita pika-voittojen lunastamiseen. Tämä näkyy käytännössä siten, että esimiesvalmennuksissa toivotaan valmentajalta ns. temppuluetteloja, kuinka eri tilanteissa kannattaisi toimia. Tällaisten ohjeiden jakaminen on kuitenkin turmiollista, ja sitä pyritään välttämään kaikin keinoin, koska pelkillä temppuluetteloilla päästään harvoin hyvään lopputulokseen. Ihmisten käyttäytymisen taustalla olevien teorioiden käytännönläheinen esittäminen erilaisten ajattelua selventävien mallien avulla vaikuttaa olevan keino avata pohdintoja, miten toimia haastavissa tilanteissa. Mallien vahvuus on siinä, että ne yksinkertaistavat kompleksista maailmaa, mutta samalla ne pelkistyksissään jättävät väkisin monia asioita selittämättä. Valmennuksista kerättyjen palautteiden pohjalta vaikuttaa siltä, että eniten hyötyä saadaan käytännön esimerkeistä, käytännönläheisistä työkaluista, omaa käyttäytymistä kuvaavasta 360-profilista, muiden osallistujien kanssa käytävistä keskusteluista sekä case-työskentelystä, jota voidaan tehdä paperilla tai näyttelijöiden avustuksella.

## Esimies valmentajana ja kehittäjänä

Mikko Ivalo kuvailee vuonna 1947, millainen on hyvä johtaja: *Johtajan tulee olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvakseltaan ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.* Nyt, 62 vuotta myöhemmin, kyseinen teksti tuntuu monelta osin naurettavalta. Jos mietimme tekijöitä, jotka ovat muuttuneet vuosikymmenien aikana, voimme todeta lähes kaiken muuttuneen.

Ivalon kuvaus lähtee liikkeelle piirreteoriaan nojaten antaen mielikuvan hyvin maskuliinista miehestä. Samaa mielikuvaa vahvistetaan, kun puhutaan *isällisestä arvovallasta*. Nykyisin olemme ottaneet pitkän harppauksen tasa-arvoa kohtaan, joka näkyy myönteisesti mm. siten että naisia on eri tehtävissä puolustusvoimissa. Kinnusen (2007) mukaan tällä vuosituhannella kuitenkin edelleen arveluttaa, miten todellinen tasa-arvo toteutuu valittaessa henkilöitä esimies- ja johtajatehtäviin. Henkilön käyttäytyminen on aina hyvä sitoa hänen aikansa toimintaympäristöön; on hyvä muistaa, että Ivalon kuvaus on tehty ajankohtana, jolloin Suomi oli muuttumassa maatalousyhteiskunnasta teolliseksi yhteiskunnaksi. Ivalon kuvaus hyvästä johtajasta luo helposti mielikuvan autoritaarisesta johtajasta. Nykyisin hyvän johtajan tulisi kuitenkin toimia valmentajan tavoin; johtamisen kentässä valmentavaa johtamista onkin käsitelty paljon.

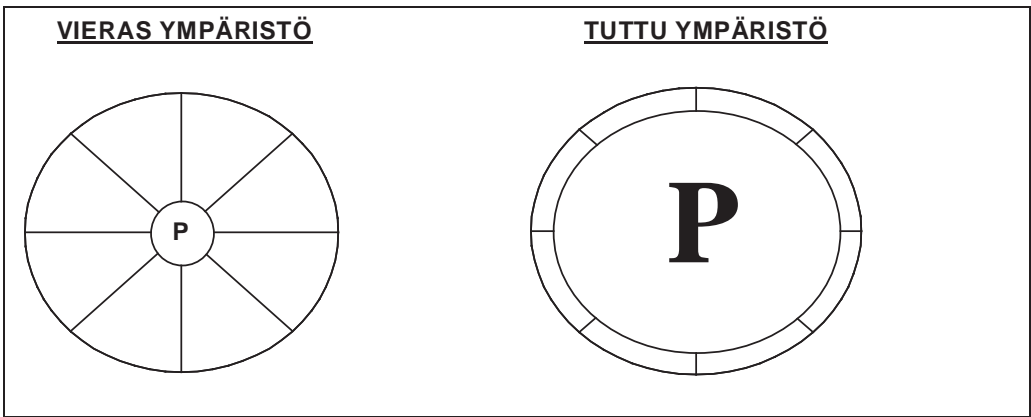
Havusen (2004) mukaan valmentajuudesta puhuttaessa viitataan tyypillisesti esimiehen tai toihin ihmisten johtamisessa. Valmentajaroolin sisäistäminen tarkoittaa osittaista epäitsek-

kyyttä, koska kunnia ja huomio kuuluvat ryhmälle ja siinä työskenteleville ihmisille. Havunen (2004) kuvailee, kuinka valmentajan tehtävänä on luoda otolliset olosuhteet mahdollisimman mutkattomalle ja tehokkaalle työskentelylle. Tämän mahdollistamiseksi on tehtävä työtä ja oltava läsnä sekä kuunneltava mitä yksilöille ja ryhmälle tapahtuu. Valmentavaan esimiestyöskentelyyn liittyy ajatus yksilön ja työyhteisön tarpeiden yhteen saattamisesta. Havunen tulee siihen johtopäätökseen, että onnistuessaan valmentava esimies toimii syväjohtamisen mallin mukaisesti. Aaltosen, Pajusen ja Tuomisen (2005) mukaan valmentavan esimiehen paras työkalu on hänen oma persoonansa ja esimerkkinsä. Valmentava esimies toimii ryhmänsä roolimallina ja hänen asenteitaan, suhtautumistapaansa ja arvojaan seurataan. Kansanen (2004) korostaa, että erilaisuuden ymmärtäminen käytännön vuorovaikutustilanteissa on valmentavalle esimiehelle hyvin tärkeää. Kansanen painottaa, että erilaisuuden hyödyntäminen on yksi tiimien rakentamisen ja kehittämisen perusteista. Parhaimmillaan toki voidaan saavuttaa tehokas tiimi, jos eri osaamiset täydentävät toisiaan. Samaan pyritään usein eri sotilasjoukkojen ja ryhmien muodostamisessa. Jalava (2001) tukee aikaisempia näkemyksiä. Hänen mielestään valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Valmentavan esimiehen pääasiallinen keino tuottaa hyötyä organisaatiolle on auttaa ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Upseerin eri tehtäviin liittyy odotuksia edellä kuvatusta valmentavan esimiehen käyttäytymisestä. Ratkaisevaa työelämässä menestymisen kannalta onkin, miten upseeri omaksuu valmentavan esimiehen roolin työssään.

Rooli voidaan Jalavan (2001) mukaan määritellä siten, että se on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Rooli on aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tuote. Jacob Morenon (1961) mukaan ihminen on koko ajan ikään kuin näyttämöllä eri rooleissa. Tällöin voidaan ajatella, että ihminen käyttäytyy aina jostakin roolista käsin. Morenolaista ajattelumallia soveltaen voi ajatella, että ihminen on sitä tasapainoisempi, mitä laajempi roolivarasto hänellä on. Tällöin hän kykenee joustamaan paremmin ympäristön ja sen asettamien odotusten vaatimusten vaihtuessa. Rooli voidaankin nähdä asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi. Näin ollen johtajana kehittyminen voidaan aina nähdä uudentyylisten esimiesroolien omaksumisena. (Kinnunen, 2007.) Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008) toteavat myös morenolaiseen tyyliin, että roolit ovat tosia ja aitoja, luonnollinen osa sosiaalista olemista ja toimintaa. Roolimme ovat kehittyneet vuorovaikutuskokemustemme siivittämänä läpi elämänvaiheidemme. Roolit eivät ole kiveen hakattuja, geeniperimämme tuotteita tai pysyviä luonteemme osia vaan jatkuvasti alttiina muutoksille. Tämän vuoksi esimerkiksi upseerin roolissa toimivan henkilön käyttäytyminen muuttuu usein elämäkokemuksen ja kerättyjen palautteiden myötä.

Rooli voidaan nähdä minän toiminnallisena muotona, jossa henkilön persoona ilmentyy (Jalava, 2001). Vaikka ihmisen käyttäytyminen on vahvasti sidoksissa rooliin, joka näyttäytyy muille ihmisille, on pohjalla aina myös ihmisen oma persoonallisuus. Persoonallisuuden hallitsevuus käyttäytymisessä on puolestaan riippuvainen turvallisuudentunteesta, joka koetaan vallitsevassa ympäristössä. Vieraassa toimintaympäristössä saatamme pysytellä turvallisessa, ympäristöön soveltuvassa roolissa ja persoonan osuus on taustalla pienehkö. Tämä lähtökohta luo myös turvallisuuden tunnetta muille ihmisille. Jos esimerkiksi poliisi ei käyttäytyisi työtehtävissään niiden poliisin ammattirooliin liittyvien odotuksien mukaisesti joita ympäristöllä on, vaan yhtä vallattomasti kuin kenties ystäviensä kanssa juhliessaan, saat-

taisi tämä vaikeuttaa merkittävästi hänen työtään. Kuviossa 1 on esitetty kuvaus persoonan ja roolin välisestä suhteesta vieraassa sekä tutussa ympäristössä. Kuvion P kuvaa henkilön persoonallisuutta ja ympyrän sektorit erilaisia rooleja. Meiltä odotetaan erilaista käyttäytymistä esimerkiksi silloin, kun olemme ympäristöömme nähden ammattisotilaita, esimiehiä, kollegoja, alaisia, naisia, miehiä, vanhempia, lapsia, asiakkaita, palveluntarjoajia, opettajia, oppilaita, valmentajia jne. Nämä erilaiset roolit heijastuvat toimintaamme erilaisena käyttäytymisenä, mutta niissä kaikissa on mukana myös omaa persoonallisuuttamme. Ympäristö havaitsee persoonallisuudestamme vain sen, mikä näkyy ja kuuluu ulospäin. Muut ihmiset voivat arvioida ainoastaan ihmisen havaittua käyttäytymistä. Kuvion ympyrästä havaitaan vain pinta, ei ydintä. Voimme aina muuttaa käyttäytymistämme ottamalla uuden roolin. Tässä suhteessa voidaan myös miettiä, että voimme aina pyrkiä kehittymään sellaisiksi johtajiksi, jota toimintaympäristömme tarvitsee. (Kinnunen, 2007.) Tähän päästäksemme tarvitsemme palautetta ympäriltämme.



**KUVIO 1.** Persoonan ja roolin välinen suhde vieraassa sekä tutussa ympäristössä (Kinnunen, 2007.)

Jokainen johtaja tarvitsee palautetta lisätäkseen itsetuntemustaan. Hyvän itsetuntemuksen myötä voidaan syventyä omaan käyttäytymiseen ja luoda suuntaviivoja, millä tavoin johtamiskäyttäytymistä kannattaisi muuttaa tulevaisuudessa. Järvinen (2005) kuvaa, kuinka esimies, joka ei piittaa itsetutkiskelusta, käyttäytyy usein hallitsemattomasti sellaisissa johtamistilanteissa, joissa on paljon tunnetason jännitteitä. Itsetuntemuksen kautta esimies voi oppia ymmärtämään ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään entistä paremmin. Käyttäytymisen hallitseminen on johtajalle tärkeää, koska halutessaankin johtajan on vaikea muuttaa persoonallisuuttaan toisenlaiseksi kuin millaiseksi se on muotoutunut pitkän yksilökehityksen tuloksena. Onneksi johtaja voi kuitenkin muuttaa ja kehittää johtamiskäyttäytymistään hyvinkin paljon 360-arvioinnin avulla saamaansa palautteen pohjalta. (Kinnunen, 2007.)

## Oppimaan ohjaava valmennus

Syväjohtaminen<sup>®</sup>-valmennus on oppimaan ohjaava ohjelma, joka auttaa löytämään sekä hyödyntämään itsessään olevaa potentiaalia. Nissinen (2008) kuvaa, kuinka syväjohtamisen rakenne lepää kahden pilarin varassa: nykyaikaisen johtajuuden sekä oppimisen tutkimusten kentässä. Sana syvä viittasi syväoppimiseen ja johtamista lähestytään ihmisten johtamisen,

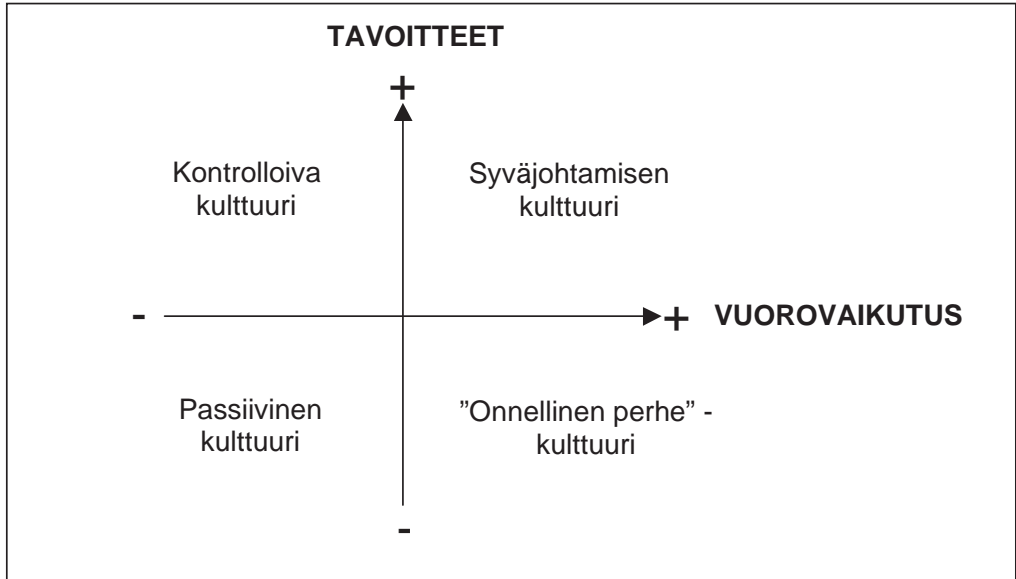
mutta toki suuressa määrin myös itsensä johtamisen näkökulmasta. Eräs klassinen määritelmä ihmisten johtamiselle on, että se on johtajan ja johdettavan välistä tavoitteellista vuorovaikutusta. Syväjohtamisen valmennusohjelman kehittymisen myötä johtajakoulutusohjelmasta ja esimiesvalmennusohjelmasta on päädytty vuorovaikutusvalmennusohjelmaan. Vuorovaikutusohjelma on tarpeellinen koko henkilöstölle työtehtäviin katsomatta, koska jokainen henkilö tarvitsee tavoitteellista vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa viestiessään.

Nissinen (2008) kuvaa, kuinka hyvän työn pitää vastata ihmisten tarpeisiin laajasti, tarvehierarkian kaikilla tasoilla. Turvallisuusakselin (luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) rinnalle tarvitaan oppimisakseli (älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida). Syväjohtamisen valmennuksessa käytettävä lentokonemetafora kuvaa visuaalisesti akseleiden välistä suhdetta: turvallisuusakseli on koneen runkona ja oppimisakseli koneen siipinä. Keskenään tasapainoisina nämä elementit saavat työyhteisön lentoon. Jos koneen runko on vahva, sen sisällä on hyvä olla. Ilman kantavia siipiä kone ei kuitenkaan voi lentää (voi ehkä liikkua hiljaa pyörillään kiitotiellä eli olla näennäisesti liikkeessä). Informaatioajan yhteiskunnassa tarvitaan välttämättä ihmisten johtamiseen nämä molemmat pääulottuvuudet. Turvallisuusakselin on ensin oltava riittävän vahva, jotta päästäisiin käsiksi oppimisakselin haasteisiin. (Nissinen, 2008.) Syväjohtamisen malliin kuuluvia kontrollia ja passiivisuutta voidaan pitää puolestaan eräänlaisina lentokoneen jarruvarjoina, jotka korostuessaan estävät eteenpäin menemistä.

Nissisen (2008) mukaan tavoitteellinen vuorovaikutus liittyy käsitteenä kiinteästi kaikkiin niihin tilanteisiin ja tehtäviin, joissa on tarkoitus kasvattaa, ohjata, suunnata tai muuten vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Tavoitteellinen vuorovaikutus on sekä käsitteellisenä että käytännöllisenä perustana hyvin toimivan työyhteisön pelisäännöille. Syväjohtaminen®-valmennuksessa puhutaan tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikentästä. Tällä tarkoitetaan sitä, että toiminnan tavoitetilassa olemme alueella, jossa yhdessä tekeminen on tavoitteellista ja vuorovaikutus toimii kehittävästi aidossa dialogissa. Tällainen työyhteisö menestyy, koska se kykenee kriittiseen keskusteluun sekä luovaan ongelmanratkaisuun. (Nissinen, 2008.) Kuviossa 2 on esitetty sovellus Nissisen (2008, 100) kuvaamasta tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikentästä. Vasemmalta oikealle ja alhaalta ylös edeten alkuperäisessä Nissisen pelikentässä on kuvattu kontrolloiva kulttuuri, kitkatekijänä tavoitteellisuus, kitkatekijänä vuorovaikutus ja syväjohtamisen kulttuuri.

Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttää voidaan lähestyä myös puhtaasti kulttuurisesta näkökulmasta. Kuviossa 2 akseleiden + tarkoittaa, että vuorovaikutus / tavoitteet painottuvat ihmisten kohtaamisissa. Kuvion - tarkoittaa puolestaan, että vuorovaikutusta ei esiinny juuri lainkaan eikä tavoitteista viestitä tai ne ovat hyvin epäselvät. Työyhteisössä saattaa valita passiivisuuden kulttuuri, jos ihmiset eivät ole keskenään vuorovaikutuksessa vaan välttelevät kohtaamisia eikä tavoitteista olla selvillä. Jos tavoitteet ovat taka-alalla ja epäselviä, mutta ihmiset ovat koko ajan vuorovaikutuksessa keskenään, on vaarana ”onnellinen perhe”-kulttuuri. Tällöin on tyypillistä, että työpaikalla viihdytään, mutta tuloksellisuus kärsii todella pahasti. Jos keskustelukulttuuri on puolestaan olematon, mutta tavoitteita painotetaan joka välissä, saattaa tämänkaltaisen työyhteisön kulttuuri tuntua kontrolloivalta. Tällöin vain tavoitteet tuntuvat merkitsevän jotakin. Kun vuorovaikutus on aktiivista ja selvien tavoitteiden ohjaamaa, toimii työyhteisö syväjohtamisen kulttuurin hengessä. Tämänkalta-

nen työyhteisö toimii itseään kehittäen ja kokemuksistaan oppien. Tutkimusten valossa on havaittu, että tämänkaltaisen työyhteisö menestyy erinomaisesti.



**KUVIO 2.** Tavoitteellisen vuorovaikutuksen pelikenttä kulttuurien näkökulmasta.

## Vaikuttavaa valmennusta

Valmennuksen vaikuttavuuden tutkiminen on haasteellista, koska ihmiset eivät elä tyhjiössä, vaan kehittyvät valmennuksesta riippumatta. Vaikuttavuuden problematiikka on kuitenkin kiehtova ja se kutsuu tutkijoita luokseen kuin elämän tarkoituksen pohtiminen. Ahoniemi ja Kulmala (2008) tutkivat Syväjohtaminen®-valmennuksen vaikuttavuutta lähiesimiesten kehittämisohjelmaan vuosina 2004–2007 osallistuneissa yrityksissä.

Ahoniemen ja Kulmalan (2008) mukaan esimiesten henkilökohtaiset 360 asteen johtajaprofiilit kehittyivät pääsääntöisesti myönteisesti valmennuksen vaikutuksesta. Myös erillisissä työilmapiiritutkimuksissa laskettu esimiesindeksi nousi pääsääntöisesti yrityksissä. Näin ollen voitaneen todeta, että panostus laadukkaaseen henkilöjohtamisvalmennukseen lisää työtyytyväisyyttä henkilöstön parissa ja kehittää esimiehen konkreettisia henkilöstöjohtamistaitoja.

Työilmapiirikartoituksissa lasketut indeksit kehittyivät pääsääntöisesti myönteiseen suuntaan valmennuksen jälkeisissä seurantatutkimuksissa. Tämä tarkoittanee sitä, että tyytyväisyys työilmapiiriin, esimiestoimintaan ja viestintään on lisääntynyt tarkasteluajanjaksona. Hankkeissa kävi selvästi ilmi, että esimiestoiminnalla ja koetulla työilmapiirillä oli vahva keskinäinen yhteys. Mutta kumpi oli ensin, muna vai kana? Tämä jäänee yhä teoreettisesti pohdittavaksi, mutta selvää on, että myönteistä kehitystä saadaan aikaan panostamalla esi-



miehen henkilöstöjohtamistaitoihin. Parannus tällä sektorilla heijastui mm. työilmapiiriä ja työyhteisön viestintää kohtaan tunnetun tyytyväisyyden lisääntymisenä. (Ahoniemi & Kulmala, 2008.)

Ahoniemi ja Kulmala (2008) toteavat loppupäätelmänään, että esimiesvalmennus on kuin veteen heitetty kivi: sen vaikutukset heijastuvat laajalti työyhteisön toimintaan. Myönteisesti kehittyvä esimiesten henkilöstöjohtamistaito näkyy nopeasti oman osaston tai tiimin työhyvinvoinnin lisääntymisenä sekä parantuneena työilmapiirinä. Tyytyväisyys esimiestoimintaan heijastuu myös tyytyväisyyden lisääntymisenä työyhteisön viestintää kohtaan. Taitava esimiestoiminta ja hyvä työilmapiiri konkretisoituvat lopulta työyhteisön kasvu- ja kannattavuuslukuihin.

Ahoniemen ja Kulmalan (2008) tutkimustuloksia voidaan hyödyntää siten, että kasvua ja kannattavuutta tavoittelevien työyhteisöjen kannattaa hyvissä ajoin panostaa esimiesten valmennukseen. Esimiehiä valmentamalla voidaan parantaa työilmapiiriä ja näin välttää mielipahasta aiheutuvaa stressiä ja sairauspoissaoloja. Nämä tärkeät tekijät luovat viihtyisyyttä ja sitoutumista ja parantavat samalla johdon ja työntekijöiden välistä tiedonkulkua. Yritysten ja organisaatioiden keskeinen tavoite, kannattavuus, määräytyy sekä työyhteisön oman toiminnan että markkinoiden tilanteen mukaan. Hyödyllisellä esimiesvalmennuksella voidaan vaikuttaa juuri tuottavuuteen eli siihen kannattavuuden tekijään, joka on työyhteisön omassa päätäntävallassa. Tällä hetkellä valmennuksen vaikuttavuutta ollaan analysoimassa muutamissa työyhteisöissä, joissa kaikki henkilöt osallistuivat valmennukseen. Päällimmäiset havainnot ovat rohkaisevia, mutta niistä raportoidaan tarkemmin Deep Lead Oy:n toimesta.

## **Ohjausmenetelmien hyödyntäminen syväjohtamista tukien**

Syväjohtamisen mallin mukaisesti toimiva henkilö noudattaa toiminnassaan kaikkien keskeisten ohjausmenetelmien (työnohjauksen, mentoroinnin ja coachauksen) periaatteita. Työnohjauksen perusidean mukaisesti syväjohtamisen mallin mukaisesti toimiva henkilö pyrkii oppimaan ja kasvamaan sekä tukemaan myös ympärillään olevia ihmisiä tähän samaan päämäärään. Älyllinen stimulointi ja inspiroiva tapa motivoida ovat ne kulmakivet, joiden hengessä pohditaan ja tutkitaan omaa perustehtävää ja sen suorittamista vaihtoehtoisilla tavoilla. Tällöin arvioidaan, miten omaa työtä voitaisiin tehdä vieläkin paremmin. Mentoroiva lähestymistapa korostuu kaikissa kulmakivissä, mutta erityisesti ihmisen yksilöllisessä kohtaamisessa. Uudistumista tapahtuu dialogisesti toisen henkilön kokemuksia hyödyntämällä. Coachaava ohjaus painottuu työnohjauksen kanssa oppimista ja kehittymistä tukeville kulmakiville (ÄS & ITM). Ohjausprosessit tähtäävät ihmisenä kasvamiseen ja oppimiseen, jolloin kehittyminen on tavoitteellista. Sama korostuu kasvamisessa ja kehittämisessä, kun pyritään kehittämään syväjohtamisen mallin suuntaisesti. (Kinnunen, 2008.)

Kinnusen (2008) mukaan ohjausprosessien onnistuminen vaatii molemminpuolista avoimuutta. Avoimuus etenee tyypillisesti käsi kädessä luottamuksen kanssa: olemme avoimia vain silloin, kun voimme luottaa toiseen henkilöön ja kokea olomme turvalliseksi. Syväjohtamisen mallin mukaisessa käyttäytymisessä kaiken toiminnan lähtökohtana on luottamus.

Jos sitä ei ole, on vaikeaa yrittää innostaa muita ihmisiä. Luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen luovat turvallisuutta muodostavan kokonaisuuden, joka on tärkeä perusta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työnohjausta, mentorointia tai coachingia toteuttavat henkilöt voivat hyödyntää syväjohtamisen mallia myös oman ohjausprosessin toteuttamisessa. Malli antaa tavoitteille suuntaviivoja sekä mittarin (360-arviointi, josta tulostetaan syväjohtamisen profiili), jolla ohjaaja voi arvioida etenemistään kohti tavoitteita. Tämä ei tarkoita, että syväjohtamisen malli mittareineen palvelisi vain ohjaajan suoritusarviointia, vaan sitä, että näillä menetelmillä voidaan edistää myös ohjaajan ammatillista kasvua ja kehittymistä ohjausprosessin toteuttamisessa. Eri ohjausmenetelmistä voidaan puolestaan hyödyntää lukuisia apuvälineitä käyttäytymisen kehittämiseen. Jo pelkästään avoimien kysymysten hyödyntäminen johtamiskäyttäytymisessä auttaa kehittymään syväjohtamisen mallin suuntaisesti.

Turvallisuusakselin (LR & IYK) jälkeen on hyvä panostaa oppimisen ja kehittymisen akseliin. Sekä johtajat että eri ohjausmenetelmien käyttäjät pohtivat, miten oppimista edistetäisiin tuloksellisella tavalla. Syväjohtamisen malli tarjoaa viitekehyksen ja siihen soveltuvan mittarin (360°), jonka mukaisesti voidaan omaa käyttäytymistä kehittää. Eri ohjausmenetelmät tarjoavat puolestaan myös tähän lukuisia eri menetelmiä, jotka haastavat ajattelemaan rutiineista poikkeavalla tavalla ja edistävät tätä kautta oppimista. Syväjohtamisen malli ja keskeisimmät ohjausmenetelmät (työnohjaus, mentorointi ja coaching) tukevat toisiaan täydentävillä tavoilla. Ihanteellisessa tilanteessa nämä kaikki kyetään valjastamaan käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Syväjohtamisen mallin mukaisesti toimivaa henkilöä voisikin kuvailla kokemuksista hyödyntäväksi, valmentavaksi työnohjaajaksi. (Kinnunen, 2008.)

Näyttää siltä, että suuntaus kokonaisten työyhteisöjen valmentamiseen on vahvistumassa. Tämä on täysin ymmärrettävää, koska tällöin voidaan saavuttaa parhaita mahdollisia tuloksia. Nämä erinomaiset tulokset voidaan saavuttaa, kun kaikki osallistuvat kehittämistalkoihin eikä vapaamatkustajia ole. Puolustusvoimien työyhteisöjen tulisi tarttua tähän haasteeseen vieläkin laajemmalla rintamalla ja lähteä yhdessä kehittämään työyhteisöä tavoitteellisen vuorovaikutuksen hengessä. Valitettavan usein haaste jää vain johtajien ja esimiesten harteille. Kuten olemme huomanneet, yhdessä haasteet voitetaan tai hävitään, oli kyse sitten sodankäynnistä tai työyhteisöjen kehittämisestä.

---

*Dosentti, kasvatustieteen tohtori, kapt (evp) Tommi Kinnunen on erikoistunut syväjohtamiseen ja esimiesvalmennukseen. Hän on tutkinut syväjohtamista eri näkökulmista ja on järjestänyt itse erilaisia esimiesvalmennuksia JTO:n ja Deep Lead Oy:n palveluksessa. Nykyisin Kinnunen työskentelee Deep Lead Oy:n tutkimus- ja kehitysjohdajana. Hänen kirjoituksiaan on julkaistu useissa teoksissa.*

## Lähteet

Aaltonen, T. & Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

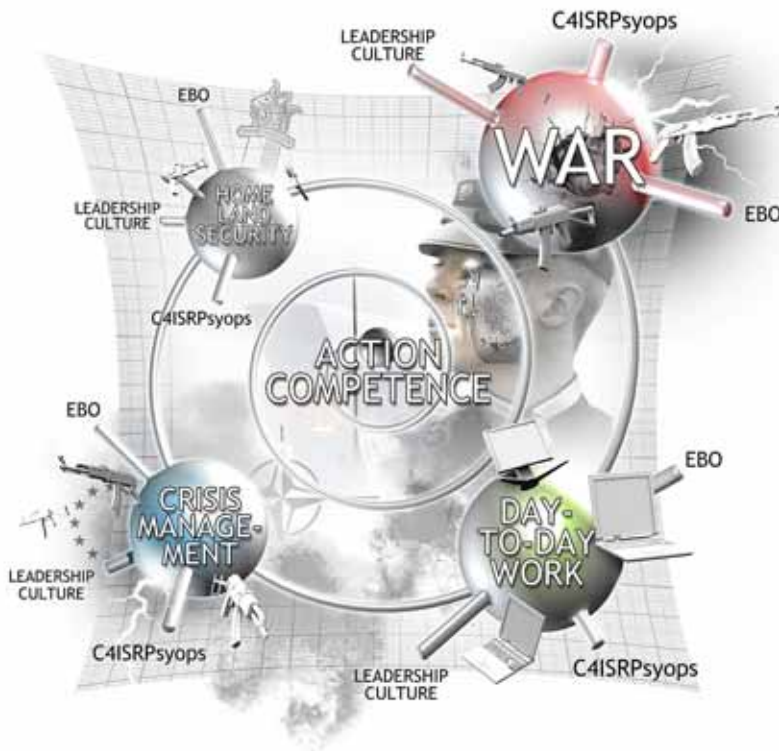
- Ahoniemi, L. & Kulmala, H. 2008. Esimiesvalmennus on kannattava investointi (Teoksessa: Nissinen, V. & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.)
- Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Ivalo, M. 1947. Henkilökohtainen työjohto (Ammattienedistämislaitoksen ammattikirjoja n:o 31). Helsinki: Otava.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai supervisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kinnunen, T. 2006. Työnohjauksella syvyyttä sotilasjohtamiseen (Teoksessa: Huhtinen, A. & Rantapelkonen, J. (toim). 2006. Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta. Maanpuolustuskorkeakoulu; johtamisen laitoksen julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat n:o 17, 2006. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.)
- Kinnunen, T. 2007. Suomalaisen johtajan 360-profiili (Teoksessa: Tiede ja Ase. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu N:o 65, 2007. Vaasa: Waasa Graphics.)
- Kinnunen, T. 2008. Syväjohtamisen malli työnohjauksen työkaluna ja päinvastoin. (Teoksessa: Nissinen, V. & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.)
- Moreno, J.L. 1961. The Role Concept: A Bridge Between Psychiatry and Sociology. (Teoksessa: Fox, J. (Ed.)1987. The Essential Moreno: Writings On Psychodrama, Group Method and Spontaneity. New York: Springer Publishing Company).
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V. 2008. Kohti syväjohtamisen vaikuttavuusohjelmaa (Teoksessa: Nissinen, V. & Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.)
- Ristikangas, V. & Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.
- Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. (Teoksessa: Vesterinen, P.(toim) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro).

# MIELIKUVIEN JOHTAMINEN

*Aki-Mauri Huhtinen*

## Johdanto

Länsimaat ovat siirtymässä perinteisestä sodankäynnistä yhä enemmän kriisinhallintaan ja yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamiseen. Aseellisen vaikuttamisen sijasta toiminnan keinoina korostuvat käyttäytymiseen ja asenteisiin kohdistuvat toimenpiteet. Näitä toimenpiteitä kutsutaan informaatio-operaatioiksi (Info Ops). Perinteisten psykologisten operaatioiden (lentolehtiset, radio- ja tv-lähettykset) rinnalle on nousemassa ihmisten sosiaalinen kontrolloiminen internetin kautta. Tietokonesota tai kybersodankäynti www-alustalla mahdollistavat nopean vaikuttamisen. Lisäksi teknologia mahdollistaa www-ulottuvuuden hyödyntämisen myös köyhillä ja kehittymättömillä alueilla. Sotilasoperaatioita rajoitetaan yhä enemmän perinteisen asevaikutuksen ja resurssien tuhlaamisen suhteen, mistä kiitos kuuluu tiedotusvälineille ja länsimaiselle humanismille. Asevoimien kannalta informaatiolla vaikuttaminen on noussut ydintoimin-noksi myös sodan ajan toimintaympäristössä.



## Sota on politiikan johtamista toisin keinoin

Kansallisvaltioiden synnyn myötä länsimaissa on pyritty myös demokra-tisoimaan sota osana ihmiskulttuuria. Väkivalta siis kytketään taloudellisiin etuihin (vrt. Virilio 2007, 22). Antiikin taisteluissa rajattu tapahtuma oli oleellisempi kuin toiminnan suunta. Nykyaikana

sodankäynnillä pyritään juuri toiminnan (politiikan) suuntaamiseen ja yksittäiset tapahtumat tai operaatiot jäävät taka-alalle. Taktiikka on metsästystaitoa, kun taas strategia kuuluu poliittisen osallistumisen alaan. Vasta 1870-luvulla sodankäyntiin ilmestyy yllättäen taloudellinen ulottuvuus, joka kulminoituu ensin teknisenä vallankumouksena ensimmäisessä maailmansodassa ja myöhemmin tieteellisenä vallankumouksena ydinaseen syntymisen myötä.

Aivan kuten juomme kofiinitonta kahvia, syömme rasvatonta lihaa tai harrastamme virtuaalista seksiä, käymme sotaa vailla päämäärää. Länsimainen elämäntapa asettuu kaikessa globaaliksi vartijaksi jakaen demokratiaa ja puolueettomuutta asein ja säädöksiin. Länsi on luonut sodasta kuvan sisällissotana, jossa hullut heimopäälliköt tappavat naisia ja lapsia. Näin länsi oikeuttaa oman väliintulonsa taistelujen tuomariksi. Länsi nousee itse pois sodasta ja tuo turvallisuuden päivänsäteen maanpäällisiin helvetteihin. (Vrt. Žižek 2004.) Myös suomalaisilla reserviläisillä ja ammattiupseereilla on oltava selvillä, minkä puolesta he taistelevat ja miksi he turvaavat rauhaa oman maansa rajojen ulkopuolella. Vaikka elämme teknologisten innovaatioiden aikaa, ei ilman soturikoodia ja sotilaan eettisiä periaatteita voida suorittaa oikeudenmukaisia ja esimerkiksi kelpaavia sotilasoperaatioita.

Kuten Virilio toteaa (2007, 33), hän ei vastusta ihmistä sodassa, vaan sodankäynnin muuttumista teknologian ja tieteen taloudelliseksi pelikentäksi. Virilion mukaan sotilaat eivät enää 1800-luvun jälkeen ole olleet vastuussa sodankäynnistä, koska sotaa sellaisenaan ei ole. Sota on osa länsimaista teollis-taloudellista kompleksia. Aikamme sotilasluokka onkin teknokraattien hallitsema. He rakentavat asejärjestelmiä joutumatta käyttämään niitä tai pohtimaan niiden seurauksia. Sotakoneisto ei koskaan ole vain räjähdyksiä ja tuhoja, vaan se on aina myös tapa kommunikoida ja osoittaa vastustajan arvo. Oleellista on koneiston vaikuttavuuden nopeus. Virilion mukaan epistemologian kiertyminen teknologian ympärille on tehnyt länsimaista väkivallasta futuristista ja siksi fasistisesti esteettistä. Tämä johtuu siitä stereotypiasta, että länsimaissa sota nähdään negatiivisena ilmiönä, kun taas teknologiaan liitetään positiivisia tulevaisuudenodotuksia. Syntyy siis fasistisesti esteettinen jännite. (Virilio 2007, 38.) Teknologia siis toimii taistelussa ”ilman taistelua”. Virilion mukaan, jos emme enää kykene erottamaan sotaa rauhasta, politiikka menettää paikkansa talouden voimapesteenä. Demokratia neuvottelutaitona vaatii politiikassa aikaa, jota talouden tarjoama instant-jatkuvuus ei salli. Nopeus on väkivaltaa.

Todellisuutemme on muuttunut kaoottiseksi ja arvomaailmamme hierarkkisesta suhteelliseksi (yksilölliseksi), koska emme enää aseta teknologisen kehityksen innovaatioille mitään rajoitteita. Teknologia laajentaa tilaa ja samalla aikamme nopeutuu, vaikka tarvitsisimme kypsytymiseen edelleenkin aikaa. Menetämme mahdollisuuden rationaalisuuteen, eikä etiikalla, estetiikalla tai moraalifilosofialla ole toimivia työkaluja instant-viihteellistymistä vastaan. Progressio ja kehitys ovat myös katastrofin aineksia, kuten Hannah Arend osuvasti toteaa. Muun muassa internetissä näemme globaaleja positiivisia mahdollisuuksia, mutta samalla mikään katastrofi ei enää ole paikallistettavissa tai rajattavissa ajallisesti. Kun Titanic vuonna 1912 upposi, tai kun vuonna 2006 Tšernobylin ydinvoimalan nelosreaktori räjähti, katastrofi ei vielä koskenut kaikkia. Vuonna 2009 tapahtunut pörssitalouden romahdus koskettaa kaikkia tavalla, jossa suojabunkkereita ei ole. Myös ilmastomuutosta ei pääse pakoon kukaan. Kuten Virilio toteaa, tieteestä on tullut puhdasta sotaa vailla vihollista. (Virilio 2007, 205.)

## Sodan ensimmäinen uhri

Yhdysvaltalainen senaattori Hiram Johnson on sanonut, että ”sodan ensimmäinen uhri on totuus”. Turvallisuus on tunne, eikä ihmissieluun voida asentaa palomuuureja. Sotaan johdatavat poliitikot ja rummupäristelijät haluavat aina salata tai peittää tällaiset tosiasiat sekä sotaan joutuvalta kansalta että itse sotilailta. Propaganda on valistuksen tuote, jolla katolinen kirkko pyrki neutralisoimaan luterilaisuuden vaikutuksia. Sananvapaus, painokoneet, tilastotiede, laitokset ja epäsuora tulenkäyttö keksittiin samaan aikaan. Kansallisvaltiot valjastivat ihmiset sekä mekanistiseen rauhan että mekanistiseen sodan työhön. Samalla juuri miespuolinen kansalainen menetti mahdollisuuden olla tappamatta sodassa. Ihmiset on helppo saada uskomaan asioita, mutta tämä ei tarkoita sitä, että ihmiset vielä muuttaisivat toimintaansa. Propagandan historia on epäonnistuneen propagandan historiaa. Onnistumisista meillä ei ole tietoa – ainakaan ennen kuin historiallisessa tarkastelussa. Siksi salaliittoteoriat ovat mediassa käyttökelpoisia. Parhaiten tämän ymmärtävät monet terroristit. Siksi he soveltavat seuraavaa kaavaa: vaikutus on suoraan verrannollinen sokin, vahingon ja näkyvyyden määrään.

Salaliittoteoriat ovat aina psykologisen sodankäynnin polttoainetta. Jaakkonen (2008, 221–222) kuvaa hyvin menetelmää, jolla psykologista operaatiota tehdään. Ensin valitaan salaliiton toteuttajaksi iso, kasvoton ja epämiellyttävä organisaatio. Asevoimat ja tiedusteluelimet kelpaavat tähän rooliin takuuvarmasti. Seuraavaksi poimitaan tapahtuma, henkilö tai paikka, joka on riittävän tunnettu mutta samalla myyttinen. Sitten keksitään perinteiselle tarinalle vaihtoehtoinen kulku. Diskursiivisuus ja totuuden suhteellistuminen informaation määrään turvautuessa tekee ajastamme juuri vaihtoehtotarinoille otollisen. Kuvia ja auktoriteetteja ei kunnioiteta, paitsi jos koetaan tarpeeksi suurta henkilökohtaista uhkaa. Seuraavaksi tarinalle etsitään ”faktoja”, jotka tukevat sitä. Erityisesti yksityisten henkilöiden kokemat traumat ja paljastukset tiedotusvälineissä toimivat hyvin. Uhrit ja vaietut totuudet tarvitsevat kasvoja.

Diskurssisoppaan lisätään houkuttelevia yksityiskohtia, ja yksilön kokemasta vedetään kollektiivisia ja epähistoriallisia syy-seuraus-suhteita. Seuravaksi onkin aika korostaa omaa tarinaa virallisen ja kasvottoman tarinan vaihtoehtona. On aika alleviivata sitä, että virallinen organisaatio pimittää aina tietoa. Syytetään virallista organisaatiota ja vedotaan suureen yleisöön. Tässä vaiheessa on kiireesti korostettava, että virallinen organisaatio tulee varmasti kritisoidaan uutta diskurssia ja yrittää näin jälleen vaietaa yksilön. Vaikka vastaväitteinä esitettäisiin millaisia faktoja ja asiallisia perusteluja, kannattaa tarinasta pitää kiinni, sillä se kestää tiedotusvälineissä paremmin kuin faktat. Medialle salaliittoteoriat ovat palkitsevia uutisaiheita.

Žižekin mukaan (2004, 23–40) yhdysvaltalaisia ja eurooppalaisia valmisteltiin WTC:n iskuun Independence Dayn kaltaisilla Hollywood-elokuvilla. Kaikkia koskevan globaalin uhan uhri sai erityisesti yhdysvaltojen kasvot. Uhka kohdistuisi kyllä kaikkiin, mutta ennen kaikkea yhdysvaltaisiin pyhiin symboleihin, kuten Valkoiseen taloon tai Pentagoniin. Viattomat ja rauhantahtoiset amerikkalaiset ajetaan nurkkaan, jolloin ainoaksi keinoksi jää uhkaajien rankaiseminen väkivallalla.

## Oikeus sotaan ja oikeus sodassa

Aluksi on kysyttävä, miksi sodassa edelleen tarvitaan kertomuksia, vaikka tiede ja teknologia ovat kehittyneet niin, että sota politiikan jatkeena on yhä harvinaisempaa? Miksi edel-

leen monet turvallisuuden ammatista kiinnostuneet etsivät toiminnalleen moraalista koodin mielummin antiikin sankareista tan virtuaalisista elokuvan ja tietokonepelien hahmoista kuin aikamme arjen arvoista?

Suomessa on viime vuodet kiivaasti keskusteltu siitä, onko tulkintamme vuosien 1918 ja 1939–1945 sodista totta ja mikä vaikutus sodilla on ollut kansallisen väkivallan kulttuurin rakentumiseen. Yksi keskeinen keskustelija on ollut emeritusprofessori Heikki Ylikangas, jonka mukaan – postmodernisti – totuutta ei ole. On vain loputtomia näkökulmi

On olemassa kulttuurista ja aikakaudesta riippumattomia arvoja, joita voimma pitää ainakin jollain tapai universaaleina jsiabsoluuttisina. Älä tapa muita äläkä itseäsi. Minimoi muille aiheuttamaa harmia ja kärsimystä omalla toiminnallasi. Pidä lupauksesa äläkä valehtelea. Kuitenkin kun tällaisista arvoista pidetään tiukasti kiinniä törmätäää käytännön ongelmiin. Lääkäri, joka on vannonut auttavansa potilasta viimeiseen asti, joutuu ristiriitaan sen tosi-asian kanssa, että potilas kärsii kovin, kuä elämäsäpitkitetään. Näin päädymme tilanteeseen, jossa kaksi absoluuttista arvoa ajautuvat ristiriitaan. Absoluuttisesta luonteestaan huolimatta arvot asettuvat ajallisessa ja paikallisessa tarkastelussa aina keskinäiseen hierarkiaan. Kaksi absoluuttista arvoa eivät voi esiintyä samanaikaisesti yhtä tosina. Mikään periaate ea päde, ilmn, että muut periaatteet tukevat sitä olemalla sille alisteisia. (Fotion 2007, 2–3.) Vaikka kansakunnalla olisi kuinka perusteltu syy ryhtyä sotaan, ei se vielä tarkoita sitä, että kansakunnalla olisi oikeua määrätä asevoimat sotilaan ja taistelutoimintaan. On yritettäväs käytää diplomatiaa ja politiikkaa ensi käden keinoinaa Ennen kuin väkivaltaan voidaan ryhtyä, on astuttava monta arvoaskelmtä. Muuten väkivallan käyttö ei ole perusteltua. Etiikka ei siis ole ihmiseen luonnollisesti kuuluva ominaisuus, kuten ihminenkään ei ole ”ikuinen”. Sodat osoittavat hyvin, kuinka ihminen kuolee, mutta joukkojen symbolit ja tunnukset elävät uusiin sukupolviin. Kun ihmiselle tapahtuva paha tuomitaan, ihminen nähdään passiivisena uhrina. Hyvä syntyy pahasta, ei toisin päin. (Badiou 2004, 17.)

Tuomas Akvinolainen määritteli sodalle kahden tasoiset rajat. Oikeutus sotaan (*jus ad bellum*) ja sodassa tapahtuvat oikeudet (*jus in bello*) ovat edelleen voimankäytöissäännösten teoreettiset lähtökohdat. Sekä soturi että murhaajat tappavat. Molemmat aiheuttavat tuskaa ja kärsimystä. Länsimaissa ero soturin tai sotilaan ja toisaalta tappajan tai terroristin välillä on totuttn näkemään siinä, että soturin uhrin ovat toisia satureita, jotka myös yrittävät tappaa satureitan Nykyisin juuri terroristit verhoavat itsensä ei-sotilaiksi sulautumalla siviiliväestöön. Asetelma on epäsymmetrinen väkivallan oikeutuksen arvokoodiston suhteen. Lisäksi satureille on aina sallittu ilman rikosoikeudellisia seuraamuksiu niin sanotut ”oheisvahingot”, jossa viaton joutuu surmatuksi soturin suojellessa suurempaa ihmisjoukkoa. Sen sijaan murhaajan lähtökohtana on tappaa viaton jn väkivaltaiseen kuolemaan valmistautumaton ihminen jonkin aatteellisen tai ideologisen päämäärän tai henkisen tilan vuoksi. Uhri ei siis oln surmateon päämäärä. Ymmärrämme heti, että käytännössä oikeutus sotaan ja oikeus sodassa eivät ole peräkkäisiä ehtoja, toisilleen alisteisia eivätkä rationaalisesti auki purettavia. Sodan rajat ovat aina historiallisia, mutta samalla myyttisiä.

Oikeutettu sota tai väkivalta perustellaan usein reaktionä siihen, että jokin toimija yrittää riistää kohteelta autonomian ja oman tahdon. Itse väkivalta ei oikeuta väkivaltaan, vaan sen tekee ”ensikäden” väkivallan aiheuttama jälkikäteinen tuho ja kärsimys. Näin ollen eräs



oikeutettu syy sotaan on puolustaa itseään, heikompa osapuolta tai ystäviä ja liittolaisia. Syyksi riittää myös se, että jokin taho tai toimija on kasvanut niin voimakkaaksi, että laajemmassa piirissä epäillään sen kohta käyvän heikompiensa kimppuun. Pysähtykäämme miettimään luonnon meille rakentamaa väkivallan ansaa: onko siis niin, että sekä yksittäisen ihmisen kasvuun – sekä henkiseen että ruumiilliseen voimistumiseen, oman tahdon ja hallinnan laajene-miseen – että ihmisjoukkojen, yhteisöjen ja valtioiden kasvuun ja kehitykseen välttämättä liittyy aina sisään- ja ulospäin suuntautuva aggressio? Voimmeko ylipäänsä ajatella ihmistä ja ihmiskuntaa ilman aggressioita, väkivaltaa ja sodan mahdollisuutta? Tänään yksittäinen ihminen kasvaa monessa maanosassa liian terveeksi ja vahvaksi suhteessa niihin olosuhteisiin, joissa hänen pitäisi elää. Emme enää joudu länsimaissa taistelemaan luontoa vastaan. Onko niin, että heikot ihmiset, muun muassa köyhyyydessä asuvat, ovat liian heikkoja väkivaltaan? Voitaisiko ihmiskunnan alttiutta aggressioihin, väkivaltaan ja sotaan juuri heikentää heikentämällä talouskasvua, yleistä hyvinvointia ja turhaa voiman, tehokkuuden, toiminnan ja tuottavuuden lisäämistä? Onko kalastaja Linkola kuitenkin oikeilla jäljillä kaikessa julmuudessaan? Loppuuko ihmisen tuottama väkivalta vasta luonnon kostaessa?

Usein väkivaltaa korostetaan inhimillisen toiminnan viimeisenä keinona. Jos ajattelemme Suomen tilannetta kesällä 1939, ei sotaan valmistautuminen ollut itsestään selvää, vaan myös valtion johdossa uskottiin diplomatian voittavan. Kuitenkaan johdossa ei sorruttu täysin luottavaisin mielin seuraamaan suurvaltojen sotilaallisen voiman paisumista. Sota kansakunnan viimeisenä keinona on näin oleen käytännössä mieletön. Sotaan pitää kuitenkin aina valmistautua, joten sen luonne viimeisenä keinona on kyseenalainen. Toisaalta ennakkoiva informaatioajan sota, jossa kuvitteellinen vastustaja – esimerkiksi näkymätön terroristien verkosto – pyritään tuhoamaan jo ennen sen realisoitumista, johtan uuteen sodan käsitteen määrittelyn mahdottomuuteen. Kiinalaisen filosofin Sun Tzun ajatus voitosta ilman taistelua ja kärsimystä on käytännössä absurdisella se tekee sodan käsitteestä samalla kaikkivoivan ja voimattoman. Juuri tässä voimme nähdä liiketalousteorioiden mielettömyydenä sillä ne rakentavat ajattelunsa klassisen sotastrategian ajatusmallien varaan. Kuinka käydä toista kunnioittavaa kauppaa periaatteilla, joiden päämääränä on vastustajan henkinen ja fyysinen tuhoaminen? Globaalin talouden kriisi antaa mahdollisuuden tarkastella talousteorioiden nykyistä mielettömyyttä.

## Informaattiosodankäynti ja epäsymmetrisyys

Slaoiek Žižek väittää (2005), että informaatiomaailmassamme emme oikeasti usko ideologioihin tai uskontoihin. Riittää, että joku toinen, jonka käytöstä voimme matkia, on uskovaan. Voimme uskoa uskovamme, koska muutkin uskovat uskovansa. Toisiimme meitä sitoo rituaali tai heijaste todellisesta. Näin muutkin voivat katsoa meitä ja kuvitella uskovansa. Sosiaalinen järjestys kannattelee siis arvojamme, eivät arvot itse.

Kansallisvaltioiden sotaa tutkinut Carl von Clausewitz on korostanut, että sodassa kaikki on hämärää eikä sotaa voida arvioida, voittaa tai hävitä matemaattisin kaavoin. Sodassa menestyy se, joka tekee vähemmän virheitä kuin joku toinen. Sodan metaluonne on niin sanottu kitka, joka aiheutuu usein mitättömistä tekijöistä, itsestäänselvyyksistä tai pikkuseikoista, jotka unohtuvat upseerien suunnittelupöydillä, kun kansa hurraa sodan puolesta. Esimer-



kiksi sekä Napoleon että Hitler unohtivat Venäjän talven ankaruuden ja Vietnamin sotaa käyvät amerikkalaiset kansan tuen välttämättömyyden.

Oman haasteensa sodan oikeuttamiselle synnyttää niin sanottu epäsymmetrinen tilanne, jossa sotaan ajautuvat osapuolet ovat eri ”kastia”. Kun kaksi symmetristä osapuolta, kuten kansallisvaltiota, aloittaa sodan, sodan oikeutukselle ei ole vaikeaa löytää perusteluita. Sen sijaan epäsymmetrinen tilanne sissiliikkeen ja valtion välillä tekee usein tyhjiksi sodan oikeuttamisen argumentit. Sissi- tai terroristiryhmittymän taistelu epäoikeudenmukaista valtiokoneistoa vastaan voi olla kunniakasta ja laajasti moraalisesti hyväksyttyä, mutta oikeutetun sodan näkökulmasta usein perusteetonta.

Sodan oikeutuksen näkökulmasta klassinen esimerkki samanaikaisesta symmetrisestä ja epäsymmetrisestä sodasta on ensimmäinen Afganistanin sota, jolloin Afganistanin virallinen hallinto oli Taleban-ryhmittymän käsissä ja samanaikaisesti maassa toimi al-Qaida terroristijärjestö. Yhdysvallat sai silloin sodan oikeutuksen talebaneja vastaan, mutta ei al-Qaidaa vastaan. (Fotion 2007, 94.) Epäsymmetrisyys korostuu juuri torjuvan (*prevention*) ja ennalta ehkäisevän (*premetive*) ajattelun välillä. Kaksi symmetristä kansallisvaltiota saa ryhtyä torjuvaan sodankäyntiin, mikäli niiden välillä orastaa konkreettinen ja välitön uhka. Sen sijaan sota, joka kohdistuu realisoimattomaan mutta mahdollisesti realisoituvaan uhkaan, on epäoikeutettu. Aikamme sodille valtioiden ja ei-valtioiden välillä on yhä vaikeampaa rakentaa oikeutetun toiminnan sääntöjä, koska säännöt rakentuvat yleensä länsimaisten valtioiden lähtökohdista, ilman että terroristit tai sissiliikkeet olisivat olleet mukana niitä laatimassa.

Rajanveto soturin ja murhaajan välillä hämärtyy, kun soturi kohtaa vastustajansa, joka ei suostu taisteluun sovittujen sääntöjen puitteissa. Usein se johtuu kulttuurisista eroista. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen sotilaiden taistelu Afganistanissa al-Qaida-terroristeja vastaan on hyvin epäsymmetristä. Terroristiverkosto muodostuu taistelijoista, jotka eivät ole vain valmiita kuolemaan, kuten amerikkalaiset sotilaat, vaan haluavat kuolla. Epäsymmetria aiheuttaa taistelussa tilanteita, joissa rationaalinen – tai paremminkin länsimainen – oikeustaju, arvot, ja yksilönkunnioitus eivät päde. Kun amerikkalaiset ajavat Kabulín katuja maastoautollaan ja basaarista syöksyy lapsi heidän autonsa eteen, ollaan dilemmassa: pysäyttääkö auto ja pelastaa lapsen henki, vai ajaa lapsen yli ja pelastaa ajoneuvon miehistö. Terroristit käyttävät lapsia syötteinä saaden amerikkalaisten ajoneuvot pysähtymään, minkä jälkeen terroristit laukaisevat tiensuojapommin ja tuhoavat ajoneuvon miehistöineen. Tällaisten tilanteiden jälkeen empatia ja pelisäännöt taistelutilassa yleensä muuttuvat.

## Sota ja totuus

Usein sanotaan, että sota tai väkivalta saavat perustelunsa oikeista päämääristä, sananlaskunkin mukaan tarkoitus pyhittää keinot. ”Puhtain asein puhtaan asian puolesta” on Mannerheimin kreivillisen suvun vaakunassa oleva ajatus. Se ei kuitenkaan merkitse sitä, että Suomen sotien päällikkönä Mannerheim olisi rakastanut vastustajansa Stalinia. Oikea intentio siis erotetaan ”oikeasta tunteesta”. (Fotion 2007, 17.)

Sodan oikeuttamista rajoittaa se, että sodan voi kansainvälisten säädösten mukaan käynnistää vain laillinen hallitsija tai valtiollinen auktoriteetti. Näin olleen esimerkiksi ei-val-

tiollinen toimija, kuten al-Qaida-terroristijärjestö ei olisi voinut aloittaa sotaa Yhdysvaltoja vastaan. Yhdysvalloille muodostuikin ongelmaksi kiinnittää vastaisku johonkin valtioon saadakseen al-Qaidan iskun näyttämään sodanjulistukselta. Siinä käytettiin apuna propagandaa, jonka keskeinen tuote oli käsite ”terrorismin vastaisesta sodasta”.

Natsi-Saksa rikkoi lähes kaikkia sodan oikeuden sääntöjä hyökätessään vuonna 1939 Puolaan ja vuonna 1941 Neuvostoliittoon. (Fotion 2007, 35–39.) Toisaalta saksalaiset asevoimat pääsääntöisesti noudattivat sodassa käytettyjä sääntöjä, vaikkakin itse taisteluiden jälkeen sotavankien ja vallattujen alueiden siviilien kohtelu ei ollutkaan Geneven sopimuksen mukaista. Toisaalta voitokkaat salamasodan operaatiot olivat ristiriidassa sodan oikeuden sääntöjen kanssa. Voidaankin kysyä, ovatko oikeutetun sodan säännöt ristiriidassa varsinaisen sotataidon kanssa, johon kuuluvat yllätys, harhautus ja toisen taisteluvoiman tuhoaminen? Esimerkiksi Japanin 7. joulukuuta 1941 tekemä isku Pearl Harbouriin on sotataidollisesti nerokas, samoin kuin vuoden 2001 syyskuun 11. päivän terrori-isku New Yorkin WTC:hen on epäsuoran sodankäynnin malliesimerkki. Molemmat ovat kuitenkin oikeutetun sodan vastaisia, koska kummassakaan tapauksessa vastustajalla, Yhdysvalloilla, ei ollut mitään mahdollisuutta vastata hyökkäykseen.

Natsi-Saksa etsi Neuvostoliiton alueelta itselleen perusraaka-aineita ja ”elintilaa”. Vastaavasti Japanin sodat Aasiassa 1930- ja 1940-luvulla perustuivat ajatukseen alistaa alueen kansat ja valtiot japanilaisten tarpeille. Oikeutetun sodan periaatteet eivät täyttyneet sodissa; tämän lisäksi japanilaiset rikkoiivat sodan sisäisiä sääntöjä hyökätessään pääsääntöisesti siviiliväestöä tai itseään heikompia asevoimia (esimerkiksi Kiinaa) vastaan. Vaikka Stalin tapatti omaa kansaansa, ei Hitlerin aikomus ollut estää sitä sotatoimilla Neuvostoliittoa vastaan.

Mielenkiintoista on, että erityisesti japanilaiset banzai- ja bushido-hengessä toimivat itsemurhataistelijat olivat ristiriidassa oikeutetun sodan arvojen kanssa, vaikka toteuttivatkin ”soturin korkeinta olemusta”. Oikeutetun sodan säännöt kieltävät omien sotilaiden epäinhimillisen kohtelun, josta tietysti marttyyriterroristit ja itsemurhaiskijat ovat oiva esimerkki. Äärimmäinen eksistentialismi ei tue käsitystämme ihmisen itseksi tulemisen kehittymisestä. Sitä vastoin amerikkalaisten oikeutetun sodan periaatteet toteutuivat, koska heidän intentionsa olivat hyvät heidän hyökätessään Japanin kaupunkeja vastaan; toisaalta B-29-pommittajien siviilien keskuuteen kylvämä tuho tekee lentäjistä epäinhimillisiä teknologian välikäsiä. Ei-sotilaallisia kohteita vastaan ei saisi tietoisesti hyökätä.

## Lead others, manage yourself

Hokema, että elämme jälkiteollista informaatioaikakautta, pitänee paikkansa. Tiedon suhteen elämme vielä teollista aikaa monilla käytännön aloilla. Pitkään länsimaissa vallinnut tieteellisen tiedon ihanne on perustunut positivistiseen ajatusmalliin: tosiasiat ja arvolataukset on pidetty toisistaan erillään. Tänäpäin sosiaalinen media ja internetin erityisesti nuoria osallistuttava vaikutus murentaa pohjaa ajatukselta, että tosiasioita voitaisiin käsitellä irti arvolatauksista. Millään tosiasialla ei ole sosiaalista merkitystä, jos sillä ei ole joko positiivista tai negatiivista arvolatausta. Myös tiedotusvälineet pakottavat julkisena informaation käsittelyfoorumina asiantuntijat ja tieteentekijät antipositivistiseen keskusteluun. Mm. tilastotiedot menettävät näin merkitystään, vaikka niitä edelleen käytetään mediayleisön havaintojen

hallintaan. Positivistiset tosiasiat ovat joutuneet yhä enemmän mukaan informaatiotaisteluun, jossa totuus on suhteellista ja perustuu viestijän retorisiin kykyihin saada vastaanottajat uskomaan sanomaansa ja pitämään sitä arvokkaana.

Hyvä johtaja etsii tietoa määrällisen datan takaa. Johtajuuden näkemyksellisyys perustuu siis aina laadulliselle tiedolle. Johtajuus on aina myös keskustelua oman identiteetin tai minuuden ympärillä. Esimerkiksi kun ihminen kirjoittaa päiväkirjaa tai muistiota, hän määrällisen tiedon lisäksi ”vihjailee” tai kommunikoi itsensä kanssa. Tällainen laadullinen ja tiedostamaton hermeneuttinen tieto on yleensä se, joka vahvistaa johtajuutta tai ylläpitää strategisia toimijoita toiminnan vaikutuksen ajan. Organisaatiossa luodaan siis aina laadullista ja ei-mitattavissa olevaa tietoa, joka usein on organisaatiolle itselleen tiedostamatonta. Tieteessä ja teknologiassa kommunikaatio lisää informaatiota määrällisesti, mutta organisaation laadullinen johtajuus ei useinkaan ole informaatiota määrällisesti lisäävää tai kumuloivaa. Henri Broms ja Henrik Gahmberg osoittivat tämän vuonna 1983 julkaistussa artikkelissaan ”Communication to Self in Organizations and Cultures” (Administrative Science Quarterly). Kuten tutkijat toteavat, ei Tolstoin Anna Karenina tai Macchiavellin Ruhtinas lisää meidän tietoa Venäjän rautateistä tai Italian ruhtinaslinnoista, mutta romaanien rivien välistä on loputtomiin ammennettavissa johtajuuden oppeja aikakaudesta toiseen. Kun johtaja tuntee ja arvottaa jonkin ”omaksi jutukseksi” – ”tämä on minun yritykseni, nämä ovat minun työntekijöitäni” – hän liikkuu laadullisessa tiedossa.

Hyvällä johtajalla on kyky pukea pakottava sisäinen visio kuviksi alaisten eteen, ja alaiset voivat itse täydentää sen eheäksi toimintakoodiksi (Gahmberg 2009). Tätä vuorovaikutusta tarvitaan myös soturikoodissa. Hyvä johtaja osaa sekä johdattaa että hallinnoida. (Aaltonen 2009.)

Sota viihteellistyy. Vuonna 2000 julkaistiin Soldier of Fortune -tietokonepeli (SOF), joka edusti silloista uutta huippua videopelien väkivallan realismissa. Pelin suunnitteluun osallistui muun muassa Yhdysvaltain asevoimien entinen eversti. Pelihahmojen kehossa oli 26 ”tappoaluetta”, jotka reagoivat, kun niihin tulitettiin: kehot vuotivat verta, luut ja janteet katkeilivat. Oleellista peleissä oli tappajan katse, eli pelaaja katsoo pelikenttää ”suojasta”, aseiden takaa. (Anderson jne. 2008, 21.) Laajat tutkimustulokset osoittavat, että sukupuoli, ikä tai sosiaalinen asema eivät takaa väkivallattomuutta. Oleellista on, kuinka kauan ihminen viettää aikaa pelaten kokonaisvaltaisesti väkivaltaisaa (audiovisuaalisuus, tappamisen reaalisuus) tietokonepelejä. Tietokonepeleillä voidaan siis laskea kynnystä käyttää väkivaltaa uhkaavassa ja vihamielisessä tilanteessa. (Anderson jne. 2008, 124.)

Väkivallan juoni ei koskaan saa olla yksinkertainen, vaan sen tulee aidosti herättää pelaajassa pelkoa ja säiliä. Hyvää ihmistä ei saa esittää kohtalon käsissä siirtymässä onnesta kurjuuteen. Paras peliväkivallan kohde on keskivertoihminen, joka ei ole läpeensä hyveellinen tai oikeudenmukainen, mutta jonka joutuminen väkivallan kohteeksi tai tekijäksi perustuu väärin päätöksiin ja tilannetietoihin. Väkivallan tuottamisen ja vastaanottamisen juoni syntyy aina suuren virheen ympärille. Emme siis tavoita pelatessamme katarsista ja roolien aitoutta, vaan pelaamme tiedolla ja päätöksenteolla eliminoiden automaationa vastustajia. Väkivallassa harjoitus tekee mestarin. Pelissä tapahtuvat tuhansien kertojen toistot aggression tuntemuksissa, teoissa ja reaktioissa johtavat lopulta aggressiivisiin toimintatapamalleihin pelien ulkopuolella. (Anderson jne. 2008, 208–211.)

Asevoimien ja peliteollisuuden kannalta katsottuna videopelien kyky saada nuoret kiinnostumaan ja oppimaan aseellista väkivaltaa ja sotilastaktiikkaa sekä poistaa aggressiivista käyttäytymistä ehkäiseviä estoja ovat myönteisiä asioita. (Anderson jne. 2008, 221.)

*Voimaantumisella* tarkoitetaan ihmisten ja ihmisyhteisöjen kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan lisääntymistä. Oppimisen menetelmät muuntuvat dialogisen mallin mukaisiksi tutkivan ryhmäoppimisen ja avoimien innovaatioyhteisöjen käytännöiksi. Virtuaalisen voimaantumisen kautta oppijat aktualisoivat tietoverkon avulla saatavilla olevan sisällön ja sosiaaliset yhteydet. Virtuaalinen voimaantuminen perustuu myös tietoyhteiskunnan monimutkaistuvien sosioteknisten systeemien muodostumisen dynamiikan hyödyntämiseen innovatiivisten tietokäytäntöjen kautta. Sosioteknisen rakenteen rajapinnassa tapahtuva menetelmä- ja ohjelmistomedian sekä digitaalisen median sisältöjen kehittyminen virtuaalisen voimaantumisen infrastruktuuriksi on käytännön tutkimuksen pääkohde. Asiantuntijoiden hiljaisen tiedon muuntaminen yhteiskäyttöiseksi, avoimessa kehitysympäristössä toimivaksi tietämykseksi ja virtuaalisen voimaantumisen polttoaineeksi luo uusia edellytyksiä tietoyhteiskunnan ammattien tulevaisuudelle.

Virtuaalisen voimaantumisen ammattikasvatukseen vaikuttavat ulottuvuudet ovat 1) yksilöllisen oppimisen kehitys kokeilevaksi, tutkivaksi, elinikäiseksi ja jopa maailmanlaajuisesti ryhmäoppimiseksi sekä 2) yksisuuntaisen viestinnän kehittyminen vuorovaikutteiseksi globaaliksi virtuaaliseksi yhteisöllisyydeksi sekä tietämyksen hankinnaksi ja luomiseksi. Mediateknologian, ekspansiivisen oppimisen ja yhteisöllisen viestinnän merkityssuhteiden ja -verkostojen tajuaminen ja muuntuminen tietämyksen luonnin ja hallinnan prosessiksi – innovaatiotalouden ajuriksi – on tutkimuksen tuottama innovaatio. Kun virtuaalisen voimaantumisen prosessi ymmärretään, on mahdollista kehittää nykyisiä ammattikasvatuksen tietokäytäntöjen rakenteita ja edistää ammatillisen kehitystoiminnan edellytyksiä.

Virtuaalisen voimaantumisen tavoite voidaan kiteyttää kehityksenä kohti tietämyksen hallinnan yhteiskuntaa, jonka voimavarana ovat tiedolliset toimijat: itsenäiset, ajattelevat ammatillaiset, jotka osaavat käyttää tietämyksen hallinnan ja luovuuden työvälineitä ajasta ja paikasta riippumattomina asiantuntijaryhminä. Tietoyhteiskunnassa tarvitaan myös yhteistä visiota ja pilottihankkeita verkostomaisten, systeemisynergisten organisaatioiden tietokäytäntöjen toteuttamiseksi. (Oesch 2007.)

## Lopuksi

Sodan totuudet ovat aina voittajien kirjoittamia. Siksi absoluuttista totuutta sodasta ei voida saavuttaa. Sota on vahvasti kulttuurinen ja emotionaalinen tapahtuma, joka sisältää useita tulkinnan mahdollisuuksia. Sotaa koskevilla säännöillä pyritään edes jotenkin hallitsemaan inhimillisiä äärimmäisiä tapahtumia. Sota on poikkeavaa toimintaa, siksi emme saisi olettaa ihmisten käyttäytyvän sodassa normaalisti. Epänormaali olosuhde asettaa epänormaalin käyttäytymisen lähtöolettamukseksi. Siksi sodan totuus on aina myyttinen.

---

*Filosofian tohtori, yleisesikuntaeverstiluutnantti (evp) Aki-Mauri Huhtinen on Maanpuolustuskorkeakoulun sotilasjohtamisen professori. Hän on myös käytännöllisen filosofian dosentti Helsin-*

*gin yliopistossa sekä Media- ja informaatioteknologian filosofian ja yhteiskunnallisten seurausten tutkimuksen dosentti Lapin yliopiston taiteiden tiekunnassa.*

## Lähteet

- Aaltonen, Mika (2009). Reflections on the Semiosis Process. Semiosis and the Spatio-temporal Context. Esitys Semiotiikan Talvikoulussa 31.1.2009. Imatra.
- Anderson, Graig A., Gentile, Douglas A., Buckley, Katherine E (2008). Kuvista teoiksi. Väkivaltapeliin vaikutukset lapsiin ja nuoriin. Like.
- Badiou, Alain (2004). Etiikka. Essee pahan tiedostamisesta. Suomentanut Janne Kurki. Helsinki: Apeiron.
- Broms, Henri & Gahmberg, Henrik (1983). "Communication to Self in Organization and Cultures", Administrative Science Quarterly Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep., 1983), 428–495.
- Eco, Umberto (2007). Turning Back the Clock. Hot Wars and Media Populism. Translated by Alastair McEwen. Harcourt, Inc.
- Fotion, Nicholas (2007). War and Ethics. A New Just War Theory. London: Continuum.
- French, Shannon E. (2005). The Code of the Warrior. Exploring Warrior Values Past and Present. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Gahmberg, Henrik (2009). Myytit johtajuudessa. Luento Semiotiikan Talvikoulussa, Imatralla 31.1.2009.
- Jaakkonen, Pasi (2008). "Syksyn 2007 sotateloituskeskustelu suomalaisessa julkisuudessa". Teloitettu totuus – kesä 1944. Toimittaneet Jukka Kulomaa ja Jarmo Nieminen. Ajatuskirjat, Gummerus, 183–230.
- Lauerma, Hannu (2009). Pahuuden anatomia. Pahuus, hulluus, poikkeavuus. Edita.
- Oesch, Klaus (2007). Virtuaalinen voimaantuminen – Tapaustutkimus ammattikasvatuksen oppimisympäristön toimintaedellytysten ja tietokäytäntöjen kehitysmahdollisuuksista vuorovaikutteisen tieto- ja viestintäteknologian näkökulmasta. Acta Electronica Universitatis Tampensis; 656. Tampere University Press. [<http://acta.uta.fi/teos.php?id=10997>, 21.2.2009]
- Silén, Timo (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino.
- Singer, P.W. (2009). Wired for War. The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century. New York: The Penguin Press.
- Varto, Juha (1992). Myytti ja metodi. Johdatusta filosofian menetelmiin. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistossa, Vol XXVI. Tampere.
- Virilio, Paul & Lotringer, Sylvère (2008). Pure War. Twenty-Five Years Later. Translated by Mark Polizzotti. Los Angeles: Semiotext(s).

# JOHTAJATYYPIT JA YHTEISKUNNAN JOHTAMISVAATIMUKSET

*Risto Sinkko*

## Johdannoksi

Tämän artikkelin tarkoituksena ei ole käydä läpi kaikkia johtamisen tutkimuksen historiassa kehiteltyjä johtajien ja johtamisen typologioita, vaan kuvata joitakin vähemmän esillä olleita erotteluja, joilla kuitenkin saattaa olla annettavaa tämän päivän johtamiskeskustelulle. Keskeinen erottelu tässä tarkastelussa on jako heroistiseen ja postheroistiseen johtamiseen. Amerikkalaisessa johtamisen tutkimuksessa tämä erottelu on alkanut elää laajemmin 1990-luvulla. Erilaisten johtajien ja johtamistapojen tyypittelyt ja luokittelut näyttävät muodostavan päättymättömän ketjun – usein konsulttien esittämiä – ”teorioita” johtamisesta. Mainittakoon tässä kuitenkin ainoastaan, että joissakin esityksissä postheroistinen johtaminen nähdään yhtenä hajautuneen johtamisen tyyppinä.

Samaan käsiteperheeseen kuuluu myös jaottelu heroistiseen ja postheroistiseen yhteiskuntaan. Tämä ajattelu on yleisempää ja näkyvämpää saksalaisessa tutkimuksessa. Jaottelusta on vaikea mennä sanomaan, onko sen taustalla laajempaa yhteiskuntateoreettista ja filosofista näkemystä, vai onko sittenkin kysymys olemassa olevien yhteiskuntien empiristisestä tai suorastaan anekdoottisesta tarkastelusta. Mahdollista on myös se, että osalla yhteiskunnallisista ajattelijoista on yhteiskuntapoliittisia tavoitteita, joihin sopii hyvin käsitys yhteiskunnan postheroistisuudesta. Joka tapauksessa tämä jaottelu tuntuu hyödylliseltä ja keskustelua edistävältä, kun tavoitteena on viime kädessä tarkastella sitä, minkälaisia vaatimuksia tai hyväksyttävyysskriteereitä yhteiskunta johtamiselle tänä päivänä asettaa.

## Postheroismin historiaa

Yhteiskunnallisessa keskustelussa postheroismin historia näyttää melko lyhyeltä. Yleensä tämän ajattelumallin katsotaan alkaneen kehittyä toisen maailmansodan jälkeen. Asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksioikoinen. Saksassa on kylläkin sanottu, että sankarillisuutta vaadittiin aikanaan keisarin, maan ja kirkon puolesta taistelemisessa. Viimeinen sankaruutta vaatinut johtaja oli Adolf Hitler, *der Führer*.

Arthur Mitzmanin (1970) mukaan Max Weberin ajattelussa postheroistinen tietoisuus (*postheroic consciousness*) oli esillä jo 1800-luvun lopun keisarikunnassa Saksassa, jopa kahdessa vaiheessa. Mitzmanin mukaan Ranskassa ensimmäinen postheroistinen aalto esiintyi yhtä aikaa kirjallisuuden romantiikan kanssa jo puoli vuosisataa aikaisemmin.

Amerikkalainen strategian tutkija Edward N. Luttwak (1995 ja 1996) on kirjoittanut 1990-luvun puolivälissä postheroistisesta sodasta sekä postheroistisesta sodankäynnistä. Hänen tarkastelunsa ei kuitenkaan liity yhteiskunnalliseen kehitykseen tai johtamiseen, vaan hän perustelee käsitteellä vähemmän heroistista, pienimuotoisempaa ja kärsivällisyyttä korostavaa sodankäyntitapaa. Sittemmin amerikkalaisessa sotatieteellisessä keskustelussa postheroismi on liitetty kansakunnan sotatappioiden sietokykyyn.

Saksalaiset Gerhard Kümmel ja Nina Leonhard (2004) tarkastelevat tappioiden sietokykyä ja yhteiskunnan postheroistisuutta suhteessa saksalaisten sotilaiden tappioihin rauhanturvaoperaatioissa.

## Johtajatyypit heroismi–postheroismi-vastakkainasettelun näkökulmasta

Amerikkalaiset tutkijat Bill Joiner ja Stephen Josephs (2007) ovat tutkimustensa perusteella määritelleet viisi hierarkian muodostavaa johtajatyyppeä, joiden välillä yhtenä erotteluna on jako heroistisiin ja postheroistisiin tyypeihin. Tässä jaottelussaan he nojaavat David L. Bradfordin ja Alan R. Cohenin (1998) näkemykseen postheroistisesta ajattelutavasta (*post-heroic leadership mind-set*). Heidän mallinsa puitteissa johtaja säilyttää edellisen tason taidot kehittyessään tasolta seuraavalle. Tavoitteena on johtamisen joustavuus (*leadership agility*), joka on kestävä johtamiskäyttäytymisen edellytys nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Joinerin ja Josephsin mukaan heidän tutkimistaan johtajista 10 % on sellaisia postheroistisia johtajia, joilla tämä tavoite toteutuu.

### 1) Asiantuntija (*Expert*)

- Johtamistyyli: taktinen, ongelmien ratkaisemiseen suuntautunut. Asiantuntija-johtaja uskoo, että johtajan voima riippuu asiantuntemuksesta ja aseman antamasta auktoriteetista.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: asiantuntija-johtajan organisaatioon liittyvät aloitteet kohdistuvat organisaation kasvuun tai laajentumiseen omien organisaation rajojen sisällä kiinnittämättä huomiota muihin asianosaisiin ja sidosryhmiin.
- Tapa johtaa tiimejä: valvoo enemmän kuin johtaa. Asiantuntija-johtaja kokoaa enemmänkin yksilöistä muodostuvia ryhmiä kuin tiimejä. Tällainen johtaja takertuu useammin yksityiskohtiin kuin johtaa strategisella tasolla.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: asiantuntija-johtajan tyyli on joko puolustaa voimakkaasti mielipiteitään tai pitää niistä kiinni mukauttaakseen toisia. Hän saattaa heilua tyylistä toiseen riippuen siitä, millainen suhde hänellä on kuhunkin ihmiseen. Asiantuntija-johtaja on taipuvainen välttämään palautteen antamista tai pyytämistä.

### 2) Suorittaja (*Achiever*)

- Johtamistyyli: strateginen, suuntautuu tuloksen saavuttamiseen. Suorittaja-johtaja uskoo, että johtajan voima ei synny ainoastaan auktoriteetista tai asiantuntemuksesta, vaan myös toisten motivoinnista.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: suorittaja-johtajan organisaatioon liittyvät aloitteet sisältävät myös alan ympäristön analyysin. Hänen strategiansa sidosryhmien hyväksynnän saavuttamiseksi vaihtelevat yksisuuntaisesta viestinnästä kannanottojen pyytämiseen.
- Tapa johtaa tiimejä: suorittaja-johtaja toimii kuin täysivaltainen manageri. Tärkeiden asioiden käsittelemiseen tarkoitettujen kokousten tarkoitus on hyväksynnän saavuttaminen johtajan omille näkemyksille.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: suorittaja-johtajan tyyli on joko itsetietoinen tai mukautuva, ja hänellä on taipumusta tasapainoilla kohdatessaan vähäistä



hyväksyntää. Hän hyväksyy usein palautteen, jos se auttaa toivotun tuloksen saavuttamisessa.

### 3) Katalysoija (*Catalyst*)

- Johtamistyyli: visionäärinen, pyrkii helpottamaan alaisten toimintaa. Tällainen johtaja uskoo, että johtajat tuottavat ja ilmaisevat innovatiivisen ja inspiroivan vision sekä voimaannuttavat ihmisiä muuttamaan vision todellisuudeksi.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: katalysoija-johtajan tapa kehittää organisaatiota liittyy usein tiimityötä, osallistumista ja voimaannuttamista sisältävän kulttuurin kehittämiseen. Proaktiivinen yhteistyö erilaisten sidosryhmien kanssa heijastaa käsitystä siitä, että sidosryhmien osallistuminen parantaa tehtävien päätösten laatua.
- Tapa johtaa tiimejä: katalysoija-johtaja toimii tiimin vetäjänä ja työn helpottajana luodakseen vahvasti osallistuvan tiimin. Hän on valmis hyväksymään avoimen näkemysten vaihdon vaikeissa kysymyksissä. Hän suosii suoria raportointeja ja käyttää tiimien kehittämistä johtamisen kehittämisen välineenä.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: katalysoija-johtaja on valmis tarvittaessa tasapainoilemaan itsetietoisten tai mukautuvien lähestymistapojen välillä. Hän hakee palautetta omasta aloitteestaan. Hän on aidosti kiinnostunut oppimaan eriävistä näkökannoista.

### 4) Yhdessä tekijä (*Cocreator*)

- Johtamistyyli: yhdessä ymmärrettyyn tarkoitukseen ja yhteistyöhön pyrkivä. Tällainen johtaja uskoo, että johtaminen on ensisijaisesti toisten palvelemista.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: tämän tyyppinen johtaja kehittää keskeisiin viiteryhmiin sellaiset suhteet, joille on tyyppillistä syvä vuorovaikutus ja aito sitoutuminen yhteiseen hyvään. Hän saattaa luoda yrityksiä ja yksiköitä, joissa yhteinen vastuu on olennainen toimintatapa.
- Tapa johtaa tiimejä: yhdessä tekevä johtaja kehittää yhteistyötä tekeviä johtamistiimejä, joiden jäsenet tuntevat olevansa vastuussa oman alueensa lisäksi koko organisaatiosta, jota he yhdessä johtavat.
- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: yhdessä tekevän johtajan tyyli heijastelee tapaa integroida itsetietoiset ja mukautuvat lähestymistavat. Hän pystyy käsittelemään ja ottamaan vakavasti huomioon kielteisen palautteen, vaikka se olisi tunnepohjaista ja vahvasti hyökkäävää.

### 5) Kokoaja (*Synergist*)

- Johtamistyyli: holistinen lähestymistapa. Tällainen johtaja kokee johtamisen käsin kosketeltavalla tavalla elämän tarkoituksena, joka hyödyttää toisia toimimalla henkilökohtaisen kasvun välineenä.
- Tapa johtaa organisaation muutosta: Kokoaja-johtaja pitää yllä syvän ja empaattisen tietoisuuden kaikkien asiaan liittyvien ihmisten ja tahojen ristiriitaisista eduista, mukaan luettuina johtajan omat edut. Hänellä on kyky kehittää kokoavia intuitioita, jotka tuottavat näennäisesti ratkaisemattomista konflikteista kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja.
- Tapa johtaa tiimejä: kokoaja-johtaja pystyy vaihtelevaan sujuvasti erilaisten tiimien johtamistyylien välillä. Hän pystyy puristamaan ryhmien dynamiikasta kaikille osallisille hyödyllisiä tuloksia.



- Tapa käydä keskustelua olennaisista asioista: tällainen johtaja pystyy haastavissakin keskusteluissa ylläpitämään toimintatapaa, joka ottaa kaikki läsnäolijat huomioon, niin että keskusteluyhteys on vahva mutta hienovarainen ja ulkoisen palautteen rikastama.

Asiantuntija- ja suorittajatasen johtajat ovat tässä omaksutun erottelun mukaan johtajia, joiden johtamisajatusmaailmaa voidaan kutsua heroistiseksi (*heroic leadership mind-set*). Heidän tavoitteensa johtamisessa on tavoitteiden asettamisessa, alaisten toiminnan koordinoimisessa ja heidän suorituskykynsä johtamisessa.

Vaikka kirjoittajien mukaan kokoajat, joita on yksi prosentti tämän päivän johtajista, saattavat edustaa pitkän aikavälin tehokasta johtamista, olennainen haaste useimmille yrityksille on kuitenkin kehittää suorittajista urallaan eteenpäin katalysoijia. Johtamisen alemmalla ja keskitasolla asiantuntijoista on tarve kehittää suorittajia. Muuttuvassa toimintaympäristössä eivät pärjää yritykset, joiden johtajat ja päälliköt ovat notkeudessaan 1900-luvun tasolla.

## Näkökulma johtajan karismaan

Shane Douglas Muldoon (2003, ks. esim. s. 223) on esittänyt, että käsitys postheroistisesta johtamisesta haastaa aikaisemman erottelun transaktionaalisiin ja transformationaalisiin johtajiin. Hän perustelee tätä sillä, että transformationaalisen johtajan käsitykseen jää sisälle rakennetuksi ajatus heroistisesta johtajasta, koska transformationaaliselta johtajalta edellytetään karismaa. Tähän voidaan vastaväitteinä esittää, ettei johtajan karisman välttämättä aina tarvitse olla heroistista. Johtajan karisma voi olla hyvin postheroistiseen käsitykseen sopivaa visionääristä karismaa.

Näin karismaattinen johtaminen voidaan jakaa kahtia: muodostuvat tyypit ovat tietenkin heroistinen karismaattinen johtaja ja postheroistinen karismaattinen johtaja. Heroistinen karismaattinen johtaja on perinteisessä mielessä tarkoitettu vahva johtaja. Tällaiselle johtamiselle näyttää olevan kysyntää yhä edelleen, ainakin kriisiaikoina. Tällainen johtaja argumentoi: ”Jos te ette tiedä, minä tiedän; jos te ette osaa, minä osaan; jos te ette tee, minä teen.” Tämä lainaus on saksalaiselta tutkijalta Dirk Baeckerilta (2001). Tällaiset argumentit ovat tutkijan mukaan sankarijohtajan klassisia eleitä, mutta eivät sovi siihen problematiikkaan, jonka eteen johtaja tänä päivänä tavallisesti joutuu. On myös huomautettu, että nykypäivän viihdetarjonta kuvaa usein johtamistapaa, joka on erittäin heroistinen, ehkä sen helpon ymmärrettävyyden ja tunteisiin vetoavuuden vuoksi.

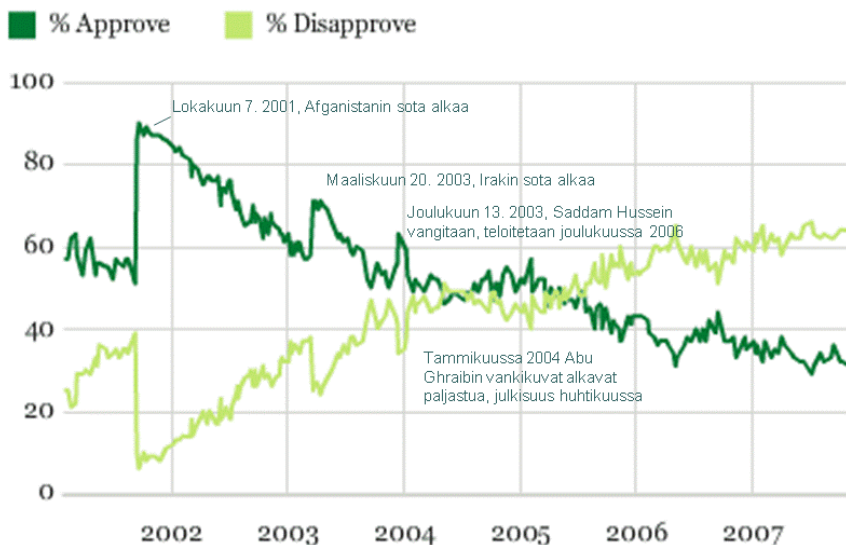
Postheroistinen karismaattinen johtaja on vahvan visionäärinen johtaja. Visio on hänen karisman perusta. Hän kuuntelee ja kommunikoi ja ottaa huomioon johdettavien erilaiset lähtökohdat. Hän on muutosjohtaja, jota kuvaa joustavuus ja pehmeät arvot. Hän on syvän rauhanajan johtaja.

## Vahvan johtajan kaipuu

George W. Bush oli kaikkien aikojen suosituin (eniten tukea saanut) USA:n presidentti 11. syyskuuta 2001 tapahtuneiden New Yorkin ja Washingtonin terrori-iskujen jälkeen tehdyillä mielipidetutkimuksilla mitattuna. Silti häntä kauden päättyessä pidettiin kaikkien

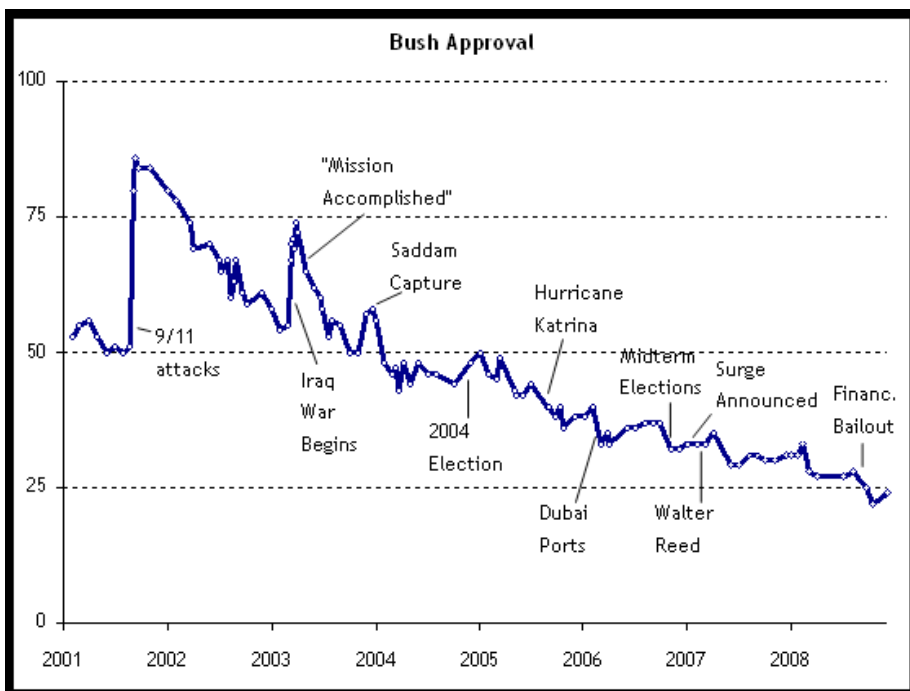
aikojen huonoimpana amerikkalaisena presidenttinä, ja sekin oli totta mielipidetutkimusten mukaan. Tämä tulos kuvaa tietenkin yhtä paljon sitä kansaa, joka tämän arvion on antanut kuin itse johtajaakin.

### President George W. Bush's Job Approval Ratings Trend



### GALLUP POLL

**Kuvio 1.** Presidentti George W. Bushin kannatus (*Job Approval*) hänen kahden kautensa aikana Gallup USA-tutkimuslaitoksen mittauksen mukaan.



**Kuvio 2.** Presidentti George W. Bushin kannatus (*Job Approval*) hänen kahden kautensa aikana Pew-tutkimuslaitoksen mittauksen mukaan.

Bush valitsi terrori-iskujen vastineeksi sotapolitiikan, mutta hänen kannatuksensa laski nopeasti tietyistä sotilaallisista voitoista huolimatta, vaikka nuo voitot näkyivätkin nousevina piikkeinä hänen kannatuksessaan. Tämä kuvaa sitä, millaiseksi käsitys voittamisesta sodassa on muuttunut. Sodan jäljiltä USA ei pystynyt rakentamaan Irakia länsimaista demokratian ihannekuvan mukaiseksi valtioksi, mikä mitätöi amerikkalaisten mielissä myös kineettisen sodan voitot.

Kuvioihin on merkitty joitakin Bushin kauden keskeisiä tapauksia, joilla myös näyttää olleen vaikutusta hänen kannatukseensa. Jo ensimmäisen kauden alussa hänen kannatuksensa lähti laskuun, mutta New Yorkin ja Washingtonin terrorihyökkäykset muuttivat asiaa dramaattisesti. PEW-tutkimuksen mukaan nähdään aivan toisen kauden lopussa, kuinka hänen toimintansa finanssikriisin vaikutusten torjumiseksi veti suosion alle 25 %:iin.

Poliittista asemaansa ja tulevaisuuttaan pohtiville johtajille tästä kriisistä syntyvät johtopäätökset ovat tavallaan jopa lohdullisia. Kriisi nosti presidentti Bushin normaalitilanteesta voimakkaasti poikkeavalla tavalla vankkaan asemaan johtajana – joksikin aikaa. Nyt jälkikäteen voidaan todeta, että Afganistanin ja Irakin sotien aloittamisen jälkeen Bushin suosion lasku oli sittenkin yllättävän nopeaa. Tältä pohjalta voidaan sanoa, että ajallemme on tyypillistä kansalaisten mielipiteiden (ja siinä ohessa myös johtajien suosion) nopea muuttuminen. Sama ilmiö näkyy myös siinä, kuinka nopeasti finanssikriisin todella alettua sekä asiantuntijoiden että kansalaisten näkemykset kriisistä muuttuivat. Kriisi syveni ennätyksellisen nopeasti.

Terrorismin vastaisen sodan alkuvaiheissa samansuuntaista kansakunnan johtajan kannatuksen nousua oli nähtävissä Euroopassakin. Isossa-Britanniassa sotaan liittynyt pääministeri Tony Blair sai mielipidetutkimuksissa kansalaisten enemmistön tuen – vaikkakaan ei niin yksituumaisesti kuin presidentti Bush USA:ssa.

Saksassa liittokansleri Gerhard Schröder joutui käymään liittopäivillä kovan keskustelun luvasta lähettää saksalaisia joukkoja Afganistaniin. Hallituskumppani Vihreät (*Die Grünen*) joutui taipumaan, koska mielipidemittausten mukaan liittokansleri olisi mahdollisissa uusissa vaaleissa saanut huomattavan voiton – ja Vihreät olisivat mahdollisesti pudonneet liittopäiviltä ja hallitusvastuusta kokonaan.

Lehtitietojen mukaan pääministeri Göran Perssonin asema Ruotsissa vahvistui selvästi. Suomessa mielipidemittauksessa mitattu tyytyväisyys presidentti Tarja Haloseen ja pääministeri Paavo Lipposeen lisääntyi. Erityisen mielenkiintoinen oli pääministeri Lipposen tilanne. Sosialidemokraattisella puolueella oli kesällä 2002 tulossa puoluekokous, jossa äänestettäisiin Lipposen paikasta puolueen puheenjohtajana, eikä Lipposen asemaa pidetty itsestään selvänä. Viestintäkyvyiltään jäykkänä ja suorastaan mörököllinä pidetty pääministeri arviointinkin lehtitietojen mukaan kriisin puhjettua uudelleen, jolloin häntä pidettiin kokeena ja jämäkkänä johtajana. Seurauksena oli, että puolueen piirissä ryhdyttiin julkisesti kannattamaan Lipposen jatkamista puheenjohtajana, vaikka puheenjohtajuus ei erityisesti ollutkaan tässä vaiheessa keskustelun kohteena. Kokouksessa Lipponen valittiin puheenjohtajaksi selvällä äänten enemmistöllä.

Sanomalehti Kalevan Suomen Gallupilla teettämän ja 2. joulukuuta 2001 julkistaman tut-

kimuksen mukaan pääministeri Lipponen oli suositumpi kuin koskaan vuodesta 1995 alkaen pääministeriuransa aikana. Lipposeen tyytyväisten osuus oli kasvanut kymmenen prosenttiyksikköä 40 prosenttiin. Presidentti Halonen oli silti selvästi suositumpi, häneen oli tyytyväisiä 79 % vastaajista, mutta kasvua tässä luvussa oli vain 5 prosenttiyksikköä.

## Yhteiskunnan sosiaalinen pääoma johtamisen näkökulmasta

Suomessa on tutkittu laajalti oman yhteiskuntamme sosiaalista pääomaa, mutta näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole sivuttu kysymystä siitä, onko yhteiskunnan sosiaalisella pääomalla ja postheroistisuudella liittymäkohtia, tai ovatko ne mahdollisesti jopa osittain päällekkäisiä asioita – ainakin osittain. Ilmeisesti on niin, että suuren sosiaalisen pääoman yhteiskunnassa, kuten Suomessa, on suurempi taipumus hyväksyä postheroistinen johtamistapa ja soveltaa sitä.

Sosiaalisen pääoman keskeisiä piirteitä on nopea ja tehokas – sekä tekninen että sosiaalinen – verkottuminen, joka perustuu ihmisten väliseen luottamukseen riippumatta siitä, kuinka läheisiä ihmiset ovat toisilleen. Tällaisessa sosiaalisessa ympäristössä heroistinen, komenteleva johtaja tuntuu nopeasti häiriköltä – ainakin syvän rauhan tilassa, kun ihmisten itseluottamus on hyvä ja toimintaympäristö riittävän ennustettava.

## Maanpuolustustahto postheroistisessa yhteiskunnassa

Jos yhteiskunta on todellakin muuttunut postheroistiseksi, ei tämä voi olla vaikuttamatta kansalaisten maanpuolustustahtoon edes silloin, kun maanpuolustustahto määritellään suppeasti haluna puolustaa aseellisesti omaa maata hyökkäykseltä. Tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikutus näkyy siten, että postheroistisessa yhteiskunnassa kansalaisten halu uhrata maanmiehiään taistelussa eli ottaa kannettavaksi taistelijoiden tappioita pienenee. Tämän taustalla on yksilön elämän kasvanut kunnioitus. On arveltu jopa, että ilmiötä voidaan selittää Euroopan ”vanhenevien” yhteiskuntien alhaisella syntyvyydellä. Kun lapsia on yksi tai korkeintaan kaksi, ei haluta ottaa riskiä heidän menettämisestään, vaikka menetys tapahtuisi kansakunnan tai valtion yhteisen edun nimissä.

Selvää on, että suhtautuminen ihmisen kuolemaan, varsinkin tapaturmaiseen ja väkivaltaiseen kuolemaan, on muuttunut. Viime vuosina Suomessakin on yleistynyt tapa viedä kukkia tai kynttilöitä liikenneonnettomuudessa kuolleille onnettomuuden tapahtumapaikalle. Uusi tapa ei koske



Kuva: Iltasanomat.fi

pelkästään siviilihenkilöitä. Kälviällä kesäkuussa 2007 poliisin takaa-ajama rattijuoppo törmäsi vakavin seurauksin häntä pysäyttämässä olleeseen poliisimieheen. Iltapäivälehdissä oli kuvia siitä, kuinka kuolleen konstaapelin kollega virkahaalarissaan asetti hautakynntilän tapahtumapaikalle. Tällaiset ilmiöt viittaavat siihen, että tappioiden sietokyky yhteiskunnassa todellakin on alentunut.

## Johtamisen tulevaisuuden suuntia

Olettakaamme, että syvä rauhantila säilyylänsimaisissa yhteiskunnissa, Euroopan maat eivät joudu sitoutumaan raskaisiin sotaponnistuksiin rajojensa ulkopuolella ja että tämän hetken finanssikriisistä selvitään ilman maailmanpolitiikan suuria heilahduksia. Silloin näyttää siltä, että postheroistisen tyyppinen johtamismalli voittaa alaa. Ihmiset ihailevat ja tukevat tulevaisuudessakin ”guruja” ja ”staroja”, mutta arkipäivän johtamisessa voidaan arvioida hajautetun johtamisen voittavan alaa. Esimerkkinä tästä on naapurimaamme Ruotsi (ks. Crevani ym. 2007). Postheroistisessa johtamisessa nähdään piirteitä, joita esiintyy useammin naisjohtajien toimintatavoissa.

Työelämästä kerrotaan jo esimerkkejä siitä, että kun ruotsalaiset vielä ”diskuteeraavat” suomalaiset jo tekevät. Kysymys on siis viime kädessä tekemisen tavoitteesta, ja tässä mielessä puhutaan sekä onnistuneesta johtamisesta että tehokkaasta johtamisesta, jotka eivät välttämättä ole sama asia.

Tehokas johtaminen saattaa viedä haluttuun tavoitteeseen, mutta jättää tekijät raunioiksi. Tätä voisi kutsua Pyrrhos-johtamiseksi. Taistelu kyllä voitettiin, mutta voittanut armeija jäi niin huonoon kuntoon, että seuraavaa taistelua se ei enää ehkä olisi voittanut. Onnistunut johtaminen johtaa myös tavoitteen saavuttamiseen, ehkä vähemmän kunniakkaasti, mutta työn tehnyt tiimi tai organisaatio pystyy edelleen jatkamaan seuraavissa projekteissa ja ottamaan vastuulleen uusia tavoitteita. Tähän liittyy myös se, että johtaja säilyttää asemansa ja mahdollisuutensa jatkaa. Johtajan viisautta on valita oikea lähestymistapa.

Sotilasorganisaatio on koulutettu äärimmäisiä tavoitteita varten, ja siksi on varmistauduttava siitä, että valittu johtamistapa ei vaikuta epäedullisesti tavoitteen saavuttamiseen. Äärimmäistä sankaruutta tarvitaan harvoin, mutta sotilasorganisaation edun mukaista on toimia niin, että johtaja saa tiukassakin paikassa organisaationsa kaiken tuen. Nähtävissä on sellainen mahdollisuus, että yhteiskunnan yleensä johtajuudelle asettamat vaatimukset ovat ainakin jossain määrin ristiriidassa sotilasorganisaation johtamisen parhaiden toimintatapojen kanssa. Jos sotilasorganisaatiota – puolustusvoimia – pidetään ”väärällä” tavalla johdettuna, lisää se kritiikkiä koko organisaation olemassa olon oikeutusta kohtaan.

Uusimmassa yhteiskunnallisessa tai poliittisessa keskustelussa on havaittavissa ajatuksia siitä, että ”kova” johtamismalli liitetään ammattiarmeijaan, jonka saatetaan pelätä kasvavan valtioksi valtiossa. Hieman yllättävää onkin tässä valossa se, että esimerkiksi Ruotsissa yleistä asevelvollisuutta tukevat eniten sosiaalidemokraattien kannattajat (Opinion 2008, s.79). Tässä ajattelumallissa kansanarmeijaa pidetään parempana kuin ammattiarmeijaa. Perinteisesti puolustusvoimien tukemisen on katsottu liittyvän ”oikeistolaiseen” ajattelutapaan.

*Yhteiskuntatieteen maisteri Risto Sinkko on reserviläistutkijana paneutunut reserviläisten ja varusmiesten maanpuolustustahtoon. Sinkko toimii viestinnän tutkijana ja tutkimusjohtajana omassa yrityksessä. Tällä hetkellä on opiskelija MPKK:n tohtoriohjelmassa ja hänen väitöstyönsä käsittelee sotilaiden maanpuolustustahtoa ja taisteluluottamusta ja niiden vaikutusta joukon suorituskykyyn. Hän toimii myös Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselle opinnäytetöiden ohjaajana sekä tuntiopettajana. Sinkko on Suomen Sotilassosiologisen Seuran hallituksen jäsen ja julkaissut useita tutkimuksia maanpuolustustahdon alalta.*

## Lähteet

Baecker (2001). Dirk Baecker, Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. Ein Gespräch mit Dirk Baecker. Teoksessa: Theodor M. Bardmann, Torsten Groth (toim.), Zirkuläre Positionen III: Organisation, Management, Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verl., s. 43–66.

Bradford ja Cohen (1998). David L. Bradford ja Alan R. Cohen, Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership. John Wiley & Sons.

Crevani ym. (2007). Lucia Crevani, Monica Lindgren ja Johann Packendorff, Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. International Journal of Leadership Studies, Vol. 3, Iss. 1, s. 40–67. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.

Joiner ja Josephs (2007). Bill Joiner ja Stephen Josephs, Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. Jossey Bass.

Kümmel ja Leonhard (2004). Gerhard Kümmel and Nina Leonhard, Casualty Shyness and Democracy in Germany. Sicherheit und Frieden 3/2004, s. 119–126.

Luttwak (1995). Edward N. Luttwak, Toward Post-Heroic Warfare. Foreign Affairs, vol.74, s. 109–122.

Luttwak (1996). Edward N. Luttwak, A Post-Heroic Military Policy. Foreign Affairs, vol.75, s. 33–44.

Mitzman (1970). Arthur Mitzman. The Iron Cage: An Historical Interpretation of Max Weber. New York: Alfred A. Knopf, 1970.

Muldoon (2003). Shane Douglas Muldoon, Excellent Managers: Exploring the Acquisition, Measurement, and Impact of Leader Skills in an Australian Business Context. School of Management, Victoria University of Technology.

Opinion (2008). Opinion 2008, Om den svenska allmänhetens syn på samhället, säkerhetspolitiken och försvaret. Sammanställt av Göran Stütz. Styrelsen för psykologiskt försvar (SPF).

# NÄKÖKULMIA MUUTOSJOHTAMISEEN

*Lea Ahoniemi*

## Johdanto

On olennaisen tärkeää, että Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskellaan muutosjohtamista ja projektinhallintaa. Puolustusvoimien voimavaroja tarkastellaan valtiontaloudessa nykyisin samoin kuin muitakin valtiontalouden resursseja. Tietyllä panostuksella on kyettävä tuottamaan päämääräksi asetettu lopputulema, tässä tapauksessa puolustusvalmiuden tavoitetilä. Eduskunnan vuosittain myöntämällä resursseilla on koulutettava joukot sekä hankittava ja ylläpidettävä kalusto, tarvikkeet jne. Jokainen joukko-osasto on vastuussa omista resursseistaan, ja jokainen yksikkö oman toimintansa tuloksista.

Muutoksen hallintaa ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu eri tieteenaloilla. Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa muutosjohtamisesta käytetään termiä *change management*. Management mielletään asioiden (liiketoiminnan ym.) suunnitteluksi johtamiseksi. Se sisältää aikataulutusta, tavoitteiden asettamista, analysointia yms. Muutosta voidaan kuvata kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa tietty toimintatapa muuttuu pysyvästi. Muutos on onnistunut vasta, kun toiminta tai käyttäytyminen on muuttunut. Muutos on aina tahdon asia. Usein muutoksessa ei kuitenkaan tunnisteta eikä tunnusteta henkilöstön motivoitumisen ja tunteiden merkitystä. Monesti kriittisin tekijä erilaisissa muutoshankkeissa ovatkin organisaatiossa toimivat ihmiset

Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia kokonaisuuksia. Tästä syystä voidaan ajatella, että organisaatioilla on samankaltaisia tarpeita kuin yksilöillä. Muutostilanteet organisaatioissa ovat tilanteita, joissa pitäisi ottaa ihmisten ja organisaation luontaiset tavoitteet erityisen tarkasti huomioon. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän ihmisten ja koko organisaation turvallisuuden tunnetta horjutetaan.

Ajankohtainen esimerkki muutosjohtamista vaativista tehtävistä puolustushallinnossa on eri toimintojen ulkoistaminen ja sen mukanaan tuomat haasteet. Siirtyminen joukko-osastojen, maanpuolustusalueiden jne. järjestämisestä omista toiminnoista joko puolustusvoimien omien palveluyksiköiden tai siviilitoimijoiden toteuttamaan kumppanuusyhteistyöhön on aiheuttanut paljon keskustelua, olipa kyse sitten terveydenhuolto-, muonitus- tai kalustonhuoltopalveluista.

Muutoksia on osattava johtaa hallitusti, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Projektin johtamisessa on monesti kyse nimenomaan muutosjohtamisesta eli kyvystä saada aikaan haluttu toiminnan pysyvä muuttuminen. Pysyvän muutoksen saavuttaminen vaatii projektin hallintaa, olipa kyseessä pienen tai suuremman muutoksen toteuttamisesta. Projektinhallintataitoja voidaan siten kehittää opettelemalla muutosjohtamisen lainalaisuudet.

## Muutos on sovitettava organisaation kulttuuriin

Organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn. Käy-



tännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiokulttuuri ja sen erityispiirteet on otettava huomioon muutoksen suunnitteluvaiheessa. Mikäli kulttuurin liittyvät tekijät jätetään huomioimatta, on muutosvastarintariski organisaatiossa merkittävä ja muutoksen pysyvyys kyseenalainen. Kulttuuri voidaan ajatella tiedostamattomaksi ilmiöksi.

Mikäli puolustusvoimat olisi vain ja ainoastaan käskyvaltasuhteisiin perustuva toimija, voitaisiin ajatella, että muutosten toteuttaminen olisi nopeaa ja yksinkertaista. Käytäntö on kuitenkin osoittanut aivan muuta. Osittain tämä johtuu siitä, että eri toimintojen toteuttamisesta halutuilla tavoilla on ohjattu käskyttämällä, kirjaimellisesti. Käskyyn perustuvaa toimintaa on opetettu alokasvaiheesta lähtien. Mikäli muutoksessa halutaan lisätä toimijoiden oma-aloitteellisuutta tms. ilman, että selkeä toimeenpano-ohjeistus on olemassa, ristiriitailanne on valmis.

Edgar Schein on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Näkyvät signaalit kertovat tavan, jolla ihmiset tuovat itsensä esille ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näkyvää tasoa kuvastavat organisaatiokaaviot, rakennukset, tekniikka yms. Välittömästi pinnan alla ovat organisaation arvot, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio yms. (Schein 1992, 22.) Pohjimmalsin ovat erilaiset perusoletukset, mm. ihmissuhteiden luonne ja yrityksen suhde ympäristöön. Yksilön tiedostetun ja tiedostamattoman tason eroja voidaan kuvata jäävuoren rakenteella. Muutosten toteuttaminen on sitä vaikeampaa, mitä syvemmälle organisaatiokulttuurissa muutoksen tulee ulottua. Ihmisen psyykestä noin 90 % on pinnan alla, näkymättömissä. Tätä mallia soveltaen voidaan ajatella, että organisaation näkyvän tason huomioiminen muutostilanteissa kattaa vain 10 % kaikista huomioitavista tekijöistä. (Pekkala, 2007.)

Organisaatiokulttuuri on organisaation toiminnan viitekehys, ja sitä voidaan käyttää myös muutoksen viitekehysenä. Organisaatiokulttuuriin kuuluu myös ennustettavuus; kulttuuri pyrkii toistamaan itseään. Tästä syystä ei voida olettaa, että minkälaiset organisaatioissa tehtävät muutokset tahansa onnistuisivat. Organisaation historia ja perinteet vaikuttavat merkittävästi organisaation kykyyn omaksua tulevia muutoksia. Muutostilanteissa organisaation toimintaa tulisi tarkastella jatkumona, eikä ainoastaan tämän hetkisenä todellisuutena. Historiaa ymmärtämällä voidaan ennakoida muutosten suuntaa. Mitä enemmän organisaation johto on kiinnostunut organisaation kulttuurista ja mitä paremmin se tuon kulttuurin tuntee, sitä paremmat mahdollisuudet johdolla on onnistua muutosten läpiviennissä. Nykypäivänä muutokset ovat tyypillisesti jatkuvia prosesseja, ja tästä syystä organisaatiokulttuurin muuttumiskykyä pitäisi kehittää koko ajan ja pitkäjänteisesti.

## Muutoksen tasot

Organisaatioissa tapahtuvia muutoksia voidaan luokitella usealla eri tavalla. Eräs tapa on jakaa organisaation kokemat muutoksen kolmeen eri luokkaan niiden syvyyden mukaisesti.

Pieni muutos, parannus, on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia muutoksia, esim. ongelmallisen toimintatavan parantaminen. Jatkuvan parantamisen ajatus voidaan mieltää myös laatuikäsitteenä. Jatkuvassa parantamisessa muutoskipu on pieni, koska riskit ja epävarmuus ovat vähäisempiä. Jatkuvan parantamisen ylläpito on haastavaa. Uhkana voi olla parannusten jääminen rutiinien varjoon. Jatkuvassa parantamisessa on kaksi perus-



olettamusta: ensinnäkin ihmiset pystyvät parempaan, ja toiseksi he pystyvät parempaan, mikäli he saavat perusteluja, resursseja, tukea ja lisää osaamista. Jatkuvan parantamisen edellytys on projektiosaaminen, koska muutokset kohdistuvat yksittäiseen toimintatapaan, ja muutos on viety loppuun, kun toimintatapa on saatu muutetuksi.

Keskisuuri muutos, uudistus, on keino reagoida liiketoimintaympäristössä tai asiakaskentässä tapahtuviin merkittäviin muutoksiin tai kasvattaa organisaation sisäistä tehokkuutta. Uudistuksessa vanhat toimintamallit korvataan uudistetuilla malleilla. Esimerkkejä uudistuksista ovat organisaatiomuutokset fuusioiden yhteydessä, ydinprosessin uudistaminen, uudet tuotteet tai tiedonhallintajärjestelmän muutos. Uudistusta varten on määriteltävä tavoitetilä. Siirtyminen tavoitteeseen tapahtuu uudistuksen kautta. Henkilöstöön liittyviä haasteita uudistuksessa voivat olla esim. osaamisen puute, tiedon panttaamisen uhka, tai se, että muutoksen tarkoitusta eikä hyötyä ei ymmärretä. Uudistuksen vaikutukset on kuitenkin otettava tarkasti huomioon suunnittelussa. Uudistuksen syyt on viestittävä perusteellisesti, ja uudistuksen edistymisestä on tiedotettava jatkuvasti. Keskeistä uudistuksessa on viestiä erot nykytilan ja tulevan tavoitetilän välillä sekä tehdä nähten erojen pohjalta oikeat johtopäätökset. Uudistuksen johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan: johtaminen on toisaalta olemassa olevan toiminnan tehokkaasta jatkumisesta huolehtimista ja toisaalta uudistuksen ohjaamiseen liittyvään johtamista.

Suuri muutos, muodonmuutos, on organisaation radikaali muutos, jossa siirrytään täysin uuteen liiketoimintastrategiaan, täysin uuteen ajattelumalliin. Muodonmuutoksessa organisaatiokulttuuri muuttuu. Rajussa muodonmuutoksessa lopputulos voi alussa olla epäselvä. Lopputulos saavutetaan muodonmuutosprosessin aikana ja sen seurauksena. Muodonmuutoksen tarpeellisuus on kyseenalaistettava, koska muodonmuutoksella pyritään muuttamaan organisaation peruselementtejä, organisaatiokulttuuria ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten ajattelumalleja. Organisaation muodonmuutos tulee eteen, kun organisaatio ja sen toimintaympäristö eivät enää ole yhteensopivia. Jatkuvassa parantamisessa ja uudistuksessa organisaatiota voidaan ohjata, sitä voidaan johtaa projektina. Muodonmuutosta voidaan kuvata aavalla merellä purjehtimiseksi. On kuunneltava tuulia, muutettava suunnitelmia tuulien kääntyessä sekä huomioitava aallokon vaikutus veneeseen ja sen nopeuteen. On hyväksyttävä se, että ongelmia tulee vastaan matkan varrella ja että lyhin reitti satamaan ei ole paras vaihtoehto. Muodonmuutos on järjestyksen syntymistä kaaoksesta.

Tyypillisesti muodonmuutoksen kulku on ennustettava. Kun vanhat toimintatavat eivät enää tuo menestystä, yritetään uudistaa toimintaa vanhoilla tutuilla keinoilla. Kun todetaan, että vanhat keinot eivät enää riitä, todetaan, että muodonmuutos on ainoa mahdollinen vaihtoehto organisaation säilymisen kannalta. Johtajat ovat tässä tilanteessa avainasemassa. Heidän ajattelutavassaan on ensin tapahduttava suuri muutos. Muodonmuutoksessa on tärkeää seurata signaaleja, jotka kertovat mahdollisesta tarpeesta tarkistaa muutoksen suuntaa, vauhtia tai päämäärää. Tärkeitä asioita ovat markkinoiden ja henkilöstön palautteet, ja suuntaa voidaan muuttaa niiden perusteella. Muodonmuutoksen riskejä ovat henkinen kypsymättömyys, keskinäinen syytely, pelko ja itsekkyyks. Muodonmuutoksessa ihmisten johtaminen on erityisen tärkeää. Onnistuneessa muodonmuutoksessa organisaation perushenki ja olemassaolon perustarkoitukset säilyvät. Arvot voivat muuttua uuden vision myötä, mutta keskeiset ja perustavaa laatua olevat arvot säilyvät.

Kaiken organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos. Ilman yksilöiden muutosta ei voi tapahtua yhteisöllistä muutosta. Tästä syystä muutoksen onnistumisen kannalta keskeistä on, kuten on jo edellä todettu, ihmisten huomioon ottaminen ja ihmisiin keskittyvän muutosjohtamisen osaaminen.

## Muutoksen hallittu johtaminen

Muutosjohtamisen määrittelyssä korostetaan henkistä ja älyllistä johtamista, joka tarkoittaa analyttiseen tietoon ja moraalisiin perustuvan toiminnan yhdistämistä. Johtaminen on hyvin tavoitesuuntautunutta, ja johtajan tehtävä on muuttaa tavoitteet korkeammalle moraalisen ja motivaation tasolle (Vuorinen 2004, 25–26).

Muutoksen johtamisesta on tehty useita erilaisia malleja. Ehkä kuuluisin malli, muutoksen portaat, on P. Kotterin laatima. Monet muut mallit ovat mukaelmia tästä mallista. Muutos on jokaisessa organisaatiossa yksilöllinen. Muutokseen liittyvät ongelmat ovat yhteydessä mm. muutoksen tasoon ja yrityksessä vallitsevan kulttuuriin. Muutoksen askeleet – tai mitkään muutkaan mallit – eivät ole taikakaluja, joilla johto voi taata muutoksen onnistumisen. Ne toimivat kuitenkin apuna muutoksen erilaisten vaiheiden hahmottamisessa. Mallien avulla voi olla mahdollista hahmottaa muutokseen liittyviä sudenkuoppia.



**Kuva 1.** Muutoksen vaiheet tiedostamisen ja sitoutumisen funktiona.

Aina muutosta ei omaksuta kerralla, vaan se voidaan hylätä joko ennen kokeilua tai kokeilujen jälkeen. Muutos voi kutistua näennäismuutokseksi. Hellström on kehittänyt edellä esittämäänsä mallia entistä konkreettisemmaksi suomalaisissa yrityksissä tekemänsä muutostutkimukseen perustuen. (Hellström, 2007.) Mallin vaiheistus on seuraava:

## Tiedostaminen

Tiedostaminen on vaihe, jossa organisaatiossa havahdutaan muutoksen tarpeeseen. Muutostarpeen voi herättää toimintaympäristön muutos tai uusien mahdollisuuksien havaitseminen. Tiedostamisvaiheen tavoitteena on varmistaa, että henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa organisaatiossa, ovat samaa mieltä muutoksen toteuttamisen hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä.

## Visiointi

Muutoshankkeeseen osallistuvat luovat visiointivaiheessa yhteisen käsityksen halutusta tilasta. Tämän vaiheen tarkoituksena on tunnistaa keskeiset muutokseen vaikuttavat tekijät ja luoda uskottava strategia muutoksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan parhaat tulokset saavutetaan, kun visiointivaihe toteutetaan tavalla tai toisella yhdessä henkilöstön kanssa. Toimivan muutosvision ja -strategian tulisi rakentua olemassa olevan ja kestäväen todellisuuden pohjalte. Parhaimmillaan muutokseen liittyvät suunnitelmat ovat selkeitä, innostavia, realistisia, rehellisiä ja aidosti suuntaa antavia. Suunnitelmissa on tärkeää huomioida olemassa oleva organisaatiokulttuuri.

## Energisointi

Tässä vaiheessa muutokseen osallistuvia ihmisiä autetaan ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja muutoksen tuomat mahdollisuudet. Energisointivaiheessa jokainen, joka on osallisena muutoksessa, pystyy arvioimaan muutoksen vaikutukset itseensä. Tässä vaiheessa tärkeäksi asiaksi muodostuu ihmisten erilaisuus. Johtajien rooli on tärkeä, koska näkyvällä tavalla käyttäytyvät johtajat viestivät asian tärkeydestä. Avainhenkilöiden osaamisen sekä asenteen ja arvojen sisäistämisen tulee olla yhdensuuntaisia. Avainhenkilöiden pitää osata ”myydä” muutokset. Ihmisillä on luontainen halu ymmärtää, ja muutosjohtajan tärkeä tehtävä on auttaa ihmisiä ymmärtämään. Vaikeutena tässä ovat kommunikaatioon liittyvät moninaiset haasteet. Käytännön ongelmia voivat olla esim. viestin vastaanottaminen, kuunteleminen tai ihmisten erilainen käsitys termeistä. Ihmisten eritasoinen koulutus ja erilaiset taustat voivat aiheuttaa ongelmia. Näiden haasteiden lisäksi ongelmaksi voivat muodostua tahalliset väärinymmärrykset.

## Testaus

Muutoksen toimivuutta voidaan testata esimerkiksi pilotoimalla sitä pienemmässä mittakaavassa jossakin organisaation osassa. Testauksen tuloksena muutosmallia voidaan tarvittaessa korjata ja parhaimmillaan testauksen tulokset luovat lisää uskoa muutoksen tarpeellisuuteen. Käytännössä muutosmallien testaaminen ei liene joka tilanteessa edes mahdollista.

## Maastouttaminen

Maastouttaminen on yksi haastavimmista osista muutoksessa. Silloin suunnitelmat kohtaavat todellisuuden. Tässä vaiheessa testataan muutoshankkeiden onnistuminen toden teolla. Tässä vaiheessa organisaation johdon pitää huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Ilman oikeita tietoja ja taitoja ihmiset kokevat helposti turvattomuutta. Tärkeää on myös

korostaa opitun jakamista muille. Aito oppiminen tapahtuu vasta silloin, kun opiskeltu, tiedostettu, muistettu ja ymmärretty muuttuvat käytännön teoiksi.

## Juurruttaminen

On tärkeää, että muutoksen onnistumista mitataan ja muutoksen tuloksia seurataan. Henkilöstöä pitää palkita hyvistä suorituksista. Avainhenkilöiden pitää huolehtia siitä, ettei organisaatiossa lipsuta takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muutos vaatii sitkeyttä. Myös hyvin suunnitellun ja aloitetun muutoksen alkuinnostus voi jossain vaiheessa hiipua. Juurruttamisvaiheessa on tärkeää, että johtajat jaksavat aina uudelleen syttyä ja motivoida henkilöstöä. Muutoksen pitää olla myös luopumista, sillä se merkitsee jonkun asian loppumista. Muussa tapauksessa on vaarana, että tehdään vain uusia asioita vanhojen päälle.

## Uudistaminen

Muutoshankkeet ovat oppimisprosesseja. Niiden läpivientiä pitää analysoida rehellisesti ja niistä tulee ottaa oppiksi seuraavia muutoshankkeita varten.

## Muutokseen sopeutuminen

Muutoshankkeeseen lähdettäessä on syytä miettiä muutokseen liittyviä riskejä ja niiden hallintaa huolellisesti. Riskien hallinnalla tarkoitetaan ongelmien voittamista, ennen kuin ne ohjaavat toimintaa. Riskien hallinta muodostuu riskien arvioinnista ja niiden valvonnasta. Riskien arvioinnilla pyritään selvittämään ne ongelmat, jotka voisivat estää tai vaikeuttaa toiminnan muutoksen toteuttamista. Pyritään ymmärtämään, mitkä ongelmat ovat vaarallimpia ja miten niihin liittyvät riskit voitaisiin välttää. Riskien valvonnalla selvitetään, miten riskien välttäminen suunnitellaan ja miten sitä ohjataan.

Ihmisellä on luontainen taipumus pyrkiä erilaisten tilanteiden hallintaan. Tämä korostuu erityisesti länsimaisessa kulttuurissa. Oli kysymys mistä elämänalueesta tahansa, haluamme olla vaikuttamassa meitä koskeviin asioihin ja kokea, että on olemassa jonkinlainen varmuus esim. työpaikan pysyvyydestä. Ihmisten luontainen itsemääräämispyrkimys vaikuttaa myös muutostilanteissa. Jos muutos koetaan ylhäältä–alas-saneluksi, se herättää henkilöstössä väliä vastustusta. Tällöin herkästi tulkitaan, että henkilöstölle ei anneta mahdollisuutta hallita tilannetta, joka liittyy heidän omaan työhönsä.

J. & L. Russelin mukaan muutos on luonnollinen ja väistämätön emotionaalinen matka, jonka kaikki organisaation jäsenet käyvät läpi muutosprosessin aikana. (Russell, 2003, 15–17.) Muutosmatkan aikana läpikäydään neljä vaihetta:

- mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus
- pelko, viha ja vastustus
- kysely, kokeilu ja löytäminen
- oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen

Muutosmatkan ensimmäisessä vaiheessa organisaation jäsenet kokevat olonsa turvalliseksi ja mukavaksi, koska he kokevat hallitsevansa työnsä ja työympäristönsä. Ympäristö on jär-

jestyksessä. Ihmiset tietävät paikkansa osana kokonaisuutta ja tuntevat itseensä kohdistuvat odotukset. Osa ihmisistä voi olla tyytymättömiä vallitsevaan olotilaan ja jo kaivata muutosta. Näillä henkilöillä on ajatuksia ja ideoita siitä, miten asioiden tulisi olla. Nämä ihmiset ovat muutoksen käynnistämiseksi peruspilareita. Osalla tyytymättömyys voi olla kuitenkin liian suurta, jolloin heistä ei välttämättä ole apua muutoksen onnistumisessa. Riippumatta siitä, millainen henkilöiden alkutila on, he kaikki käyvät läpi jonkinasteisen muutosmatkan. Toiset kokevat sen lievempänä kuin toiset.

Toisessa vaiheessa ihmiset kokevat pelkoa ja vihaa ja vastustavat muutosta voimakkaasti. Heidän olotilansa on hermostunut ja epävarma. Vanhat toimintatavat ja nykyiset käytännöt eivät enää vastaa tulevaisuuden haasteita. Muutosmatkan toisessa vaiheessa kaivataan menneitä aikoja ja tulevaisuus mielletään kaaoksena.

Jos ihmisten kokemat tunteet huomioidaan ja heitä kuunnellaan muutosprosessin aikana, he alkavat vähitellen osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen. Kolmannessa vaiheessa katse suunnataan jo tulevaisuuteen. Ihmisissä herää uteliaisuus uutta kohtaan. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, he ovat motivoituneita ja pyrkivät vaikuttamaan positiiviseen muutokseen. Mikäli kolmas vaihe onnistuu, ihmiset pääsevät muutosmatkallaan eteenpäin kohti oppimista, hyväksyntää ja sitoutumista. Muutos ja sen tuottamat tulokset konkretisoidut. Muutoksen aikana opitut asiat muodostuvat uusiksi toiminta- ja käyttäytymismalleiksi. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset tuntevat olevansa valmiita vastaamaan niihin muutosvoimiin, jotka alun perin aiheuttivat muutosprosessin.

## Muuttumiskyvyn tietoinen kehittäminen

Erämetsän (2003) mukaan paras turvallisuuden tunteen lisääjä on muuttumiskyky. Muuttumiskyvyssä on kyse siitä, miten helposti ihminen kykenee sopeutumaan muutoksiin ja erilaisiin haasteisiin. Muuttumiskyky on ajattelutapa. Muuttumiskykyisillä ihmisillä on taito toipua äkillisen ympäristön muuttumisen aiheuttamista pettymyksistä. He näkevät ongelmat mahdollisuuksina ja etsivät jatkuvasti uusia haasteita. Muuttumiskykyyn liittyy myös virheistä ja epäonnistumisista oppiminen. Muuttumiskykyinen ihminen ei häpeä epäonnistumisiaan tai masennu niistä. Hän pystyy säilyttämään realistisen optimistisuuden ja huumorintajun myös paineen alla.

Kekseliäisyyden puute saa ihmiset pysyttelemään vanhoissa tavoissa. Muuttumiskykyä voidaan tietoisesti kehittää esim. seuraavin tavoin:

- Ongelmat ja niiden ratkominen tarjoavat tavan oppia ja kasvaa. Kekseliäs ongelmanratkaisija osaa hyödyntää mitä erilaisimpia tilanteita ja on halukas tekemään yhteistyötä muiden kanssa. Pessimistisen ajattelutavan voi suunnata optimistisempaan suuntaan esim. suuntaamalla huomion muualle silloin, kun masentavat ajatukset valtaavat mielen.
- Toinen tapa on väittää itselleen vastaan ja todistaa omat käsityksensä vääriksi. Opitun optimismin teho perustuu ajattelun voimaan. Itseensä luottavaiset ihmiset arvostavat itseään, ja heillä positiivinen kuva itsestään. He näkevät maailman monimutkaisena ja haastavana, mutta kuitenkin mahdollisuuksia täynnä olevana paikkana.
- Oikea tavoitteen asettelu on tehokas keino rakentaa itseluottamusta. Myös välitavoit-

teiden asettaminen voi auttaa.

- Epävarmuuden sietokykyä voidaan opetella keskittymällä niihin asioihin, joista ihminen voi itse päättää ja jotka hän voi toteuttaa. Epävarmuutta inhoavat ihmiset haluavat vastauksia nyt ja heti. Heidän tekemät päätökset voivat olla väkijäisiä ja hätäilijä. Omalle epämukavuusalueella meneminen opettaa.

Myös tasapaino on tekijä, joka liittyy olennaisesti turvallisuuteen. Oman elämän ja työelämän joustava yhteensovittaminen on jokaiselle ihmiselle tärkeää, eikä kukaan jaksaa loputtomiin ilman tasapainoa. Varsinkin isoissa muutostilanteissa, joissa työntekijöiltä vaaditaan ylimääräisiä venymistä työnantajan hyväksi, on tärkeää, että myös johto pitää huolta työntekijöidensä tasapainosta.

Toisaalta turvallisuuden tunteen maksimointi on ihmiselle uhka. Maksimoimalla turvallisuuttaan ihminen kaventaa omaa turvallisuuden tunnettaan. Jos pyrimme välttelemään kaikkea, jonka koemme uhkana, alamme pelätä yhä enemmän ja varoa liikaa. Tässäkin asiassa ihmisen tulisi tietoisesti pyrkiä tasapainoon. Turvallisuuden tarve, tilanteiden hallinta sekä tasapaino ovat jokaiselle ihmiselle yksilöllisiä asioita. Samanlaisessa tilanteessa toiset ihmiset tuntevat turvattomuutta, kun taas toiset nauttivat tilanteen suomasta jännityksen tunteesta.

## Muutosvastarinnan hallinta

Muutosvastarinta koetaan usein negatiiviseksi asiaksi. Terve muutosvastarinta on kuitenkin hyvä ja hyödyllinen asia. Muutosvastarintaa voi luonnehtia ihmisten luonnolliseksi käyttäytymismalliksi. Ihmiset kokevat muutosvastarintaa, koska he pelkäävät menettävänsä muutoksessa jotain arvostamaansa. Mitä suurempi on ihmisten ennakoima menetys, sitä voimakkaampaa on vastustus. Muutostilanteisiin liittyviä tyypillisiä konkreettisia uhkakuvia ovat esim. pelko työn ja taloudellisen toimeentulon menettämisestä, luottamus heikkeminen omaan osaamiseen, työssä hankittujen sosiaalisten suhteiden katoaminen, sosiaalisen statuksen laskeminen, luottamuksen pieneneminen suhteessa organisaation muihin jäseniin sekä itsenäisen työskentelykyvyn väheneminen. Jossain tapauksissa muutosvastarinta voi olla jyrkän asenteellista. Muutoksia vastustetaan pelkästä periaatteesta. Negatiivinen muutosvastarinta voi lamaannuttaa koko yrityksen tai organisaation toiminnan, ja pahimmillaan organisaation hyvät muutospyrkimykset kääntyvät itseään vastaan.

Negatiivisen muutosvastarinnan ehkäisemisessä tärkeässä roolissa ovat luotettava tiedonvälitys ja avoin keskustelu. Oikean tiedon puuttuminen synnyttää herkästi huhuja ja muutostarpeen kyseenalaistamista. (Hannan & Freeman, 1984, 161)

Muutostilanteissa ihmisten terveestä kriittisyydestä ja kyseenalaistamisesta on hyötyä. Muutokset ja johdon ajattelu tulevat testatuiksi moneen kertaan. Asioiden tarkastelu monelta suunnalta vahvistaa ja parantaa muutossuunnitelmaa entisestään. Jossain tapauksessa vastustajat voivat toimillaan hidastaa muutoksen nopeutta ja tällä tavalla antaa aikaa muille organisaation jäsenille sopeutua tuleviin muutoksiin. Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivista, koska muutokseen ei suhtauduta ehdottoman kieltävästi. Se on vapauttavaa, koska asioiden käsittelyn jälkeen voidaan keskittyä muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo.

Usein muutosvastarinnan voimakkuus kuitenkin yllättää yritysjohdon ja muutoksen läpiviejät. Vastarinnan syynä voi olla tietämättömyys tai ymmärryksen puute. Koko asia saattaa olla väärin ymmärretty. Siksi muutoksen perusteluihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. On tärkeää katkaista huhuilta siivet.

## **Yhteenveto: Onnistuneen muutosjohtamisen tekijät**

Organisaatiotutkimukseen liittyvässä kirjallisuudessa on lueteltu lukuisia onnistuneen muutosjohtamisen tekijöitä. Seuraavassa on mainittu Lanningia (2001, 35–36) mukaillen keskeisiä tekijöitä sekä kerrottu, miten niiden käytännön toteutuminen voidaan varmistaa. Osa luetuista toiminnoista on päällekkäisiä, mikä jo sinänsä korostaa selkeän tiedonvälityksen, tavoite-orientoitumisen ja saavutusten seurannan keskeistä roolia muutosjohtamisen toteutuksessa.

## **Muutosprosessin määrätietoinen suunnittelu**

Toteutetaan nykytilakartoitus ja paikannetaan keskustelujen avulla muutoksen todellinen tarve. Huolehditaan siitä, että muutoksen toteuttajat ovat tietoisia halutusta muutoksesta. Visioiden ja tavoitteiden on oltava selkeitä ja realistisesti saavutettavia. On varmistettava keskustelujen avulla, että tavoitteet on ymmärretty organisaatiossa oikein. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden on oltava varsin konkreettisesti määriteltyjä. Toteutussuunnitelmassa on oltava varaa suunnitelmien tarkistamiseen työn edetessä. Oikeat henkilöt (muutoksen toteuttamisesta päättävät sekä muutoksen varsinaiset toteuttajat) osallistuvat valmisteluun ja toteutukseen. Valmistelutyötä on johdettava määrätietoisesti. Muutos suunnitellaan toteutettavaksi projektimaisena, jolloin sille asetetaan selkeät tavoitteet ja arviointikriteerit sekä budjetti, aikataulu ja yksityiskohtainen tehtävänjako.

## **Johdon sitoutuminen muutokseen on välttämätöntä**

Muutoksiin osallistuvilla johtajilla on oltava riittävästi toimivaltaa ja resursseja muutosten toteuttamiseen. Heidän on osallistuttava aktiivisesti muutoksen toteuttamiseen. Monimutkaisten muutostekijöiden vaikutuksia on kyettävä arvioimaan jo valmisteluvaiheessa, joten myös sidosryhmien mukaan ottaminen on tärkeää. Olennaista on myös, että johtajat kannustavat omalla esimerkillään muutoksen toteuttamiseen.

## **On varmistettava kaksisuuntainen tiedonvälitys muutosprojektin aikana**

Muutoksista on tiedotettava kaikille sidosryhmille eri kommunikaatiokanavia käyttäen sekä etukäteen että koko muutosprojektin ajan. Tämä on haasteellista, koska muutosviestin toistuvuuteen voi myös tottua ja turtua. Toteuttajien palaute on arvokasta tietoa, jonka kerääminen on syytä järjestää systemaattisesti. Eri osastojen ja projektiryhmien yhteistyötä on tiivistettävä, samoin projektipäälliköiden keskinäistä tiedonvälitystä. Organisaatiot, joissa tietoa johdetaan tehokkaasti, ovat hyviä oppimaan. Jokapäiväisen oppimisen arvostaminen on oleellista. Myös epäviralliset keskustelut ja tapaamiset ovat hyödyllisiä. Käytännössä monet parannukset tapahtuvat huomaamattomasti ja paikallisella tasolla, yksittäisissä prosesseissa. Esimiehillä on vastuu tukea näitä muutoksia ja huomioida parantuneet suoritukset.

## Suunnitelmista ja mahdollisista haasteista tulee keskustella avoimesti

Toteutusryhmän on pidettävä muutoksen toteutuksesta vastuussa oleva projektiryhmä ajan tasalla muutoksen etenemisestä. Palaute on arvokasta tietoa valmistelijoiden hyödynnettäväksi. Monta virhettä voidaan välttää, kun kuunnellaan toteuttajia. Toisaalta monta välttämätöntä muutosta jäisi kokonaan toteuttamatta, jos tehtäisiin vain niin, kuin aiemminkin.

## Toimintaympäristön muutoksen on oltava oikein mitoitettu

Muutoskehityksen täytyy tapahtua riittävässä laajuudessa, niin että otetaan huomioon liiketoiminnan ja organisaation tehtävän luonne. Toteutukseen ja sen aloittamiseen on varattava riittävästi resursseja. Tavoitteiden saavuttamista on voitava seurata mittauksin. Tarvittaessa voidaan rakentaa mittaristo, johon informaatio kerätään monipuolisia tarkastelutapoja hyväksikäyttäen. Balanced Scorecard -mittaristo on hajautettu siten, että siinä seurataan toiminnan ja halutun muutoksen taloudellisia, toiminnallisia jne. vaikutuksia. Mittaus- ja palkkiojärjestelmän on tuettava haluttua muutosta.

## Muutosprosessin avainhenkilöiden tunnistaminen

Valmistelutyössä on tunnistettava, ketkä ovat muutoskehityksen kannalta avainhenkilöitä. Avainhenkilöt on saatava sitoutumaan toiminnan muutokseen. Sekä muutosta suunnitteleva projektiryhmä että varsinaiset muutoksen toteuttajat on valmennettava ja koulutettava. Mikäli toteuttajat tulevat tarvitsemaan muutoksen vaikutuksesta uusia taitoja, on heidän kouluttamisestaan huolehdittava asianmukaisesti. Avainhenkilöiden motivaatio on onnistumisen kannalta tärkeää koko muutosprosessin ajan.

## Organisaatiokulttuurin erityispiirteiden tunnistaminen

Muutos voi olla uhkatekijä olemassa olevalle organisaatiokulttuurille, jota muutoin haluttaisiin vaalia. Riskienhallinnassa on tunnistettava mahdolliset uhkatekijät sekä suunniteltava ennalta ehkäisevät toimenpiteet. Vastoinikäymisiin on reagoitava viivytyksittä. Muutosvastarinnan perusteet on kyettävä mahdollisuuksien mukaan ennakoimaan.

## Esimiesten ja muutosprojektia johtavien esimiesten toiminta

Menestyäkseen esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut työntekijöiden elämäntilanteesta ja mielipiteistä. Esimiesten oman toiminnan on oltava muutoksen toteutusvaiheessa esimerkkinä muille. Projektipäällikön sitoutumisesta ja projektiryhmän keskinäisestä koheesiosta kannattaa pitää erityistä huolta. Johtamiseen kuuluu vastuunottaminen muista ihmisistä ja heidän työstään. Muutoksen johtamiseen liittyy myös paljon itsensä johtamista, sillä jokainen, joka osallistuu muutoksen läpiviemiseen, joutuu käymään muutokseen liittyviä vaiheita läpi myös itsessään. Mitä paremmin johtaja onnistuu itsensä kanssa, sitä paremmat mahdollisuudet koko organisaatiolla on onnistua muutoksessa. Yksi muutoksen onnistumisen avain lieenee jokaisen yksilön terve suhtautuminen muutoksiin ja positiivinen, rakentava muutosvastarinta.

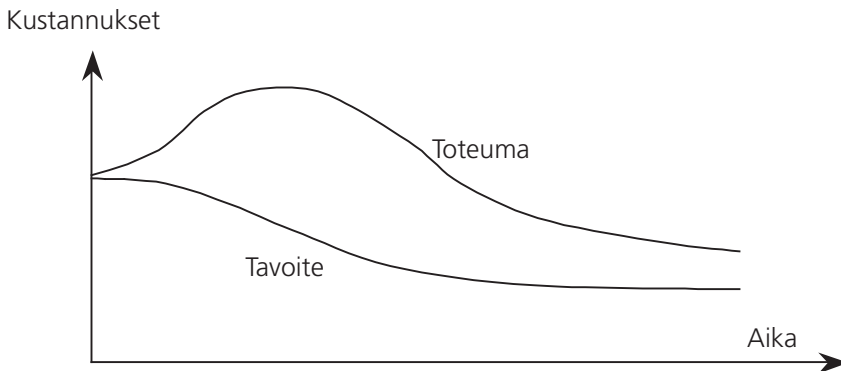


## Esimerkki ulkoistamisen suunnittelusta

Seuraava esimerkki pohjautuu puolustusvoimien eri ulkoistamisprojektien arviointituloksiin, joita artikkelin kirjoittaja on ollut laatimassa:

1. Ulkoistamista perustellaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla usein sillä, että jokin toinen organisaatio on omaa organisaatiota kustannustehokkaampi tietyn palvelun tai toiminnon tuottamisessa. Julkisella sektorilla on länsimaissa useita sellaisia tehtäviä, joissa yksityisen sektorin toimijat ovat osoittautuneet kustannustehokkaammiksi (Parker & Hartley, 2003.) Ulkoistaminen aiheuttaa kuitenkin hallinnollisia kustannuksia (transaktiokustannuksia) ulkoistajalle. Nämä kustannukset saattavat olla luonteeltaan sekä lyhytaikaisia tai kertaluonteisia että pitkäaikaisia tai kestopuoleisia. Kumppaniorganisaatio ei myöskään saavuta tavoitteeksi asetettua kustannustasoa välittömästi ulkoistamisen tapahduttua. (Aubert ym., 1996; Hendry, 1995; Williamson, 1985, 1975.)
2. Tekijät, jotka vaikuttavat ulkoistamisen jälkeisiin kustannuksiin sekä ulkoistajan että kumppaniorganisaation piirissä, voidaan tunnistaa huolellisen ennakkoanalyysin perusteella. Silloin näitä tekijöitä voidaan ohjata siten, että kustannustavoitteet saavutetaan mahdollisimman nopeasti. (Kulmala et al., 2006.)

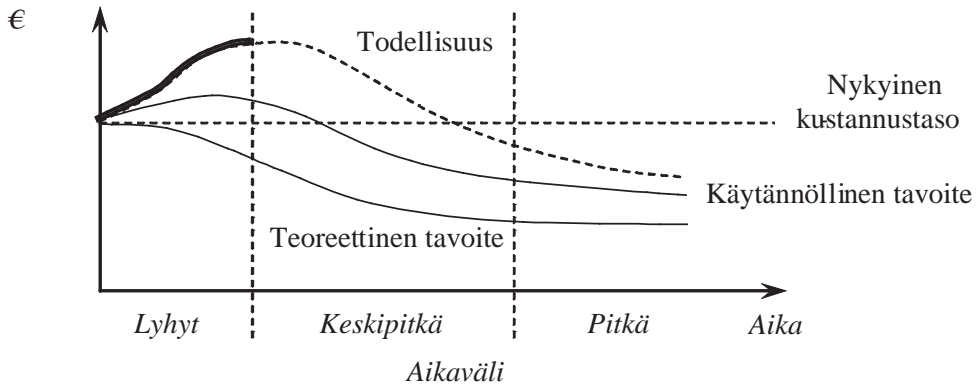
Osatutkimuksen perusteella on muodostettu seuraava hypoteesi kustannusten käyttäytymisestä, kun julkisen sektorin palveluntuotantoa siirretään yksityiselle sektorille:



Hypoteesin muodostamista on ohjannut viisi suomalaisesta valtionhallinnon piiristä nousutta empiristä havaintoa:

1. Yhteistoimintaverkostojen tavoite on lähes aina julkisen sektorin kustannusten aleneminen ja palvelutuotannon tehostuminen.
2. Lyhyellä aikajänteellä kustannukset usein nousevat, koska yhteistoimintaverkostojen hallinnolliset kustannukset kohoavat julkisella sektorilla.
3. Hallinnollisten kustannusten nousu tyypillisesti aliarvioidaan.
4. Mainittua tavoitetta ei juuri uskota saavutettavan lyhyellä aikajänteellä.
5. Ei ole osoitettu, että palvelutuotannon tavoiteltua tehokkuustasoa olisi saavutettu.

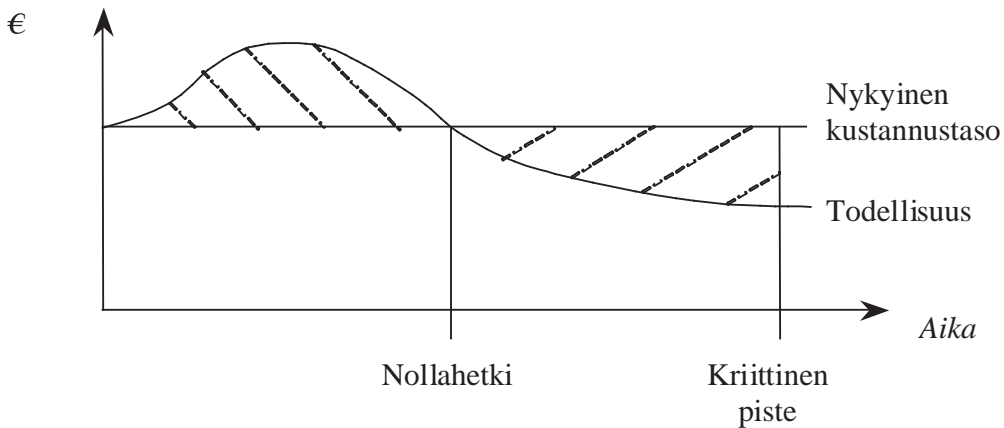
Puolustusvoimien ulkoistamishankkeista kerättyä empiiristä aineistoa tarkasteltaessa on oletettavaa, että hypoteesin mukaista tavoitekustannuskäyrää tulee pitää teoreettisena. Käytännössä lienee tarkoituksenmukaista tarkastella ulkoistamisen kustannusvaikutuksia seuraavan, hieman jalostetun viitekehysten näkökulmasta:



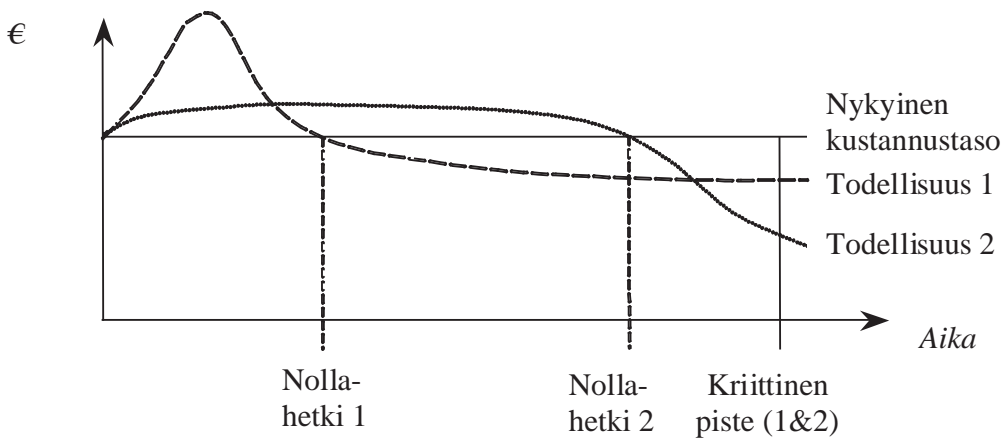
Todellisuus-käyrä edustaa sikäli mielenkiintoista ilmiötä, että sitä kohtaan on esitetty jo kaksi kriittistä näkökulmaa:

- Empiiriset tulokset kuljetuskaluston huollosta osoittavat, että vaikka hankittu kumppani on varsinaisessa palvelutuotannossa osoittautunut puolustusvoimia kustannustehokkaammaksi tuottajaksi tietyissä palveluissa, hallinnollisten kustannusten nousu on mitattu saavutettua kustannussäästöä korkeammaksi. Käyrän katkoviiva edustaa tällä hetkellä parasta arviota siitä, miten kustannukset ehkä jatkossa käyttäytyvät
- Valtiontilintarkastajat ovat esittäneet, että kaikissa ulkoistamishankkeissa ei välttämättä päästä ns. alenevien kustannusten käyrälle, vaan ulkoistamisen hallinnolliset kustannukset saattavat olla pysyviä. (VTO, 2003.)

Tämän tarkastelun kautta kustannusten käyttäytymistä voidaan mallintaa. Seuraava kuva esittää ulkoistamistilanteissa lähes välttämätöntä johtamisen työkalua, jolla voidaan kuvata kunkin ulkoistamisratkaisun kustannusvaikutukset. Nollahetki edustaa tilannetta, jolloin ulkoistamisesta aiheutuneet hallinnolliset kustannukset ovat alentuneet niin paljon, että ulkoistamisratkaisu ja aiempi oma tuotanto olisivat aiheuttaneet yhtä suuret yksikkökustannukset. Kriittinen piste (*break-even point*) edustaa tilannetta, jolloin ulkoistamisella saavutetut säästöt kattavat täysimääräisesti aiheutuneet hallinnolliset kustannukset, ja todellista säästöä alkaa tapahtua ei ainoastaan yksikkökustannuksissa, vaan myös kuluneen ajan huomioivissa kokonaiskustannuksissa.



Järkevän taloudenohjauksen kannalta on vielä tarpeen tarkastella eri ulkoistamisratkaisujen tai -hankkeiden suhdetta toisiinsa. Se, miten Todellisuus-käyrä muotoutuu ulkoistamisen alkuvaiheessa, määrittelee varsin pitkälle koko hankkeen liiketaloudellisen kannattavuuden. Oheinen kuvio selventää asiaa. Todellisuus 1 ja Todellisuus 2 -hankkeet muuttuvat kokonaiskustannusten näkökulmasta samalla hetkellä kannattaviksi, mutta niiden lopputulema on varsin erilainen. Mikäli ulkoistamisen alkuvaiheessa syntyy paljon kustannuksia, hankkeen rahoitus muodostuu ongelmaksi. Todellisuus 1 -hanke on toteuttajalleen varsin raskas. Vastaavasti se taso, johon yksikkökustannusten säästöillä päästään, määrittelee miten kannattava hanke voi olla. Todellisuus 2 -hanke tuottaa nollahetken kaukaisesta ajankohdasta huolimatta varsin suuren tulevaisuuden säästöpotentialin.



Julkisen sektorin ulkoistamistilanteissa on otettava huomioon myös tilanne, jossa jokin osa julkisesta organisaatiosta yhtiöitetään tai yksityistetään. Tällaisessa tilanteessa esitetty malli luo perustan selvittää, minkälaisen taserakenteen perustettava yhtiö tarvitsee ja millä edellytyksillä hanke voi olla taloudellisesti kannattava. Ulkoistamiskustannuksiin vaikuttavien tekijöiden analysointi ja mittaaminen voisivat joissakin tapauksissa tukea henkilökunnan tai muun toimijan halukkuutta siirtyä yhtiöitettävän tai yksityistettävän toiminnon omistajaksi sekä vähentää henkilökunnan peloista aiheutuvaa muutosvastarintaa.

*Yhteiskuntatieteiden tohtori, filosofian maisteri Lea Ahoniemi on Maanpuolustuskorkeakoulun projektinhallinnan ja muutosjohtamisen dosentti. Hän toimii Tampereen yliopiston Tietojenkäsittelytieteiden laitoksen CIRCMI-tutkimuskeskuksen ohjelmajohtajana.*

## Lähteet

Aubert, B. A., Rivard, S., Patry, M. (1996). A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behaviour: Some Empirical Evidence. *Information & Management*. Vol. 30, pp. 51–64.

Erämetsä, T. (2003). Myönteinen muutos. Tammi.

Hannan, M., Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149–164.

Hellström, A. (2007). *Muutostutkimuksen raportti*. Innotiimi Oy, [<http://www.innotiimi.fi/?file=80>; 8.8.2007].

Hellström, A. (2006). *Moraalinen imperatiivi ja kestävä koulun muutos*. Esitys [[http://www.intermin.fi/lbl/ita/sivistys/home.nsf/files/15E92B8D0E63C56FC22571DF003AE198/\\$file/Martti%20Hellstrom.pdf](http://www.intermin.fi/lbl/ita/sivistys/home.nsf/files/15E92B8D0E63C56FC22571DF003AE198/$file/Martti%20Hellstrom.pdf); 30.8.2009.]

Hendry, J. (1995). Culture, Community and Networks: The Hidden Costs of Outsourcing. *European Management Journal*. Vol. 13, Iss. 2, pp. 193–200.

Kotter, J. (1999). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review Book.

Kotter, J. P. (1995). Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2: 59–67.

Lanning, H. (2001). Planning and Implementing Change in Organizations – A Construct for Managing Change Projects. Helsinki University of Technology. [<http://lib.tkk.fi/Diss/2001/isbn9512257025/isbn9512257025.pdf>; 18.8.2009]

Parker, D., Hartley, K. (2003). Transaction Costs, Relational Contracting and Public Private Partnerships: A Case Study of UK Defence. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 9, Iss. 3, pp. 97–108.

Pekkala, H. (2007). Muutosjohtaminen – pääosassa ihmiset. [<http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/Hanna%20PekkalaDA2.pdf>; 5.8.2009].

Russell, J., Russell, L. (2003). *Leading Change Training*. ASTD Trainer's Workshop Series.

Schein, E. (1992) *Organizational Culture & Leadership* (2nd Edition, Jossey-Bass).

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. New York.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press. New York. 450 p.

Vuorinen, R. (2008). Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopistopaino.

VTO (2003). Puolustushallinnon tukitoimintojen ulkoistamisen tila helmikuussa 2003. Valtiontilintarkastajien raportti Dno: 231/54/01.

Aiemmin tässä sarjassa on julkaistu:

Nro 1, 2009

Terho, Sampo: Strategian jäjillä

Nro 2, 2009

Sirén, Torsti: Verkostoavusteinen puolustus 2030



**Maanpuolustuskorkeakoulu**  
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos  
PL 7  
00861 Helsinki

Puh: 02099 800  
[www.mpkk.fi](http://www.mpkk.fi)

**ISBN: 978-951-25-2047-3**  
**ISBN PDF: 978-951-25-2048-0**  
**ISSN: 1798-0402**